

ЧОРНОМОРСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ІМЕНІ ПЕТРА МОГИЛИ
ІНСТИТУТ ДЕРЖАВНОГО УПРАВЛІННЯ
Кафедра публічного управління та адміністрування

Лашина Світлана Едуардівна

УПРАВЛІННЯ ЗАКЛАДОМ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я

Спеціальність: 281 Публічне управління та адміністрування

АВТОРЕФЕРАТ

магістерської роботи на здобуття наукового ступеня
магістра публічного управління

ЗАГАЛЬНА ХАРАКТЕРИСТИКА РОБОТИ

Актуальність теми дослідження. Сучасний стан системи охорони здоров'я в Україні характеризується наявністю двох різноспрямованих тенденцій. З одного боку, державні та регіональні програми розвитку охорони здоров'я в Україні спрямовані на створення більш досконалої системи охорони здоров'я громадян, а також надання підтримки медичним закладам усіх типів з метою забезпечення їх сучасним обладнанням і новітніми технологіями, які покликані підвищити якість медичних послуг, своєчасно діагностувати важкі захворювання, знизити смертність населення, скоротити терміни лікування тощо.

З іншого боку, повсюдно спостерігається дефіцит фінансових коштів та підвищення рівня незадоволеності населення медичною допомогою. Очевидно, що таке протиріччя є результатом недостатньо продуманого підходу до управління охороною здоров'я та окремими закладами на місцях.

Кожен заклад охорони здоров'я являє собою систему локального масштабу, в якій відбуваються ті ж процеси, що і в системі охорони здоров'я в цілому. Відповідно, прийняття управлінських рішень має ґрунтуватися на аналізі актуального стану всіх структурних компонентів цієї системи, виявленні проблемних аспектів та вживанні заходів щодо їх коригування.

Нейтралізацію дії негативних факторів впливу здійснює той заклад охорони здоров'я, який своєчасно адаптується до змін зовнішнього середовища, має чіткі орієнтири розвитку і спрямовує свої зусилля на пошук довгострокових конкурентних переваг. Для формування стратегії розвитку медичної установи слід сформулювати ефективний процес управління в частині системи моніторингу й аналізу факторів зовнішнього та внутрішнього середовища, адже виявлені в результаті аналізу можливості та загрози щодо діяльності медичної установи, а також сильні та слабкі сторони слугують інформаційною основою для встановлення і коригування стратегічних цілей, шляхів і методів їх досягнення.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Дослідженню питань функціонування закладів охорони здоров'я присвячено праці науковців у сфері публічного управління, юридичних, медичних, економічних наук, соціології. Серед дослідників можна виділити наступних: Артюхіна М., Баєва О., Беденко-Зваридчук О., Бойко В., Бондар А., Гапонова Е., Гладун З., Глуховський В., Гойда Н., Горачук В., Грабовський В., Жаліло Л., Зеленевиц В., Карамішев Д., Кардинал М., Кривенко Є., Лехан В., Марчук О., Миронова Г., Москаленко В., Нагорная А., Петрашик Ю., Пушмак Г., Радиш Я., Самофал М., Слабкий Г., Телетов О., Ціборовський О., Чехун О., Шевцов В., Шевченко М., Шомникова А., Ясінська А. Проте, не дивлячись на значну кількість досліджень, стрімкий темп змін у сфері охорони здоров'я та загалом у суспільстві вимагають узагальнення наявних напрацювань та визначення пріоритетних напрямків вдосконалення процесу управління закладами охорони здоров'я.

Метою дослідження є проведення аналізу загальних засад і організаційних принципів управління закладом охорони здоров'я та надання практичних рекомендацій щодо вдосконалення цього процесу.

Відповідно до поставленої мети визначено такі **завдання**:

- визначити теоретичні засади управління закладом охорони здоров'я;
- встановити особливості організації процесу управління закладом охорони здоров'я;
- обґрунтувати напрями вдосконалення процесу управління закладом охорони здоров'я.

Об'єктом дослідження є процес управління в сфері охорони здоров'я.

Предметом дослідження є теоретичні засади та практичне забезпечення організації процесу управління закладом охорони здоров'я.

Методи дослідження. В магістерському дослідженні використано сукупність загальнонаукових методів дослідження: аналізу і синтезу, а також узагальнення для розкриття суті явищ та обґрунтування категоріального апарату; системний аналіз – для проведення якісного аналізу проблем організації процесу управління закладом охорони здоров'я; соціологічне опитування для встановлення особливостей внутрішнього іміджу досліджуваного закладу; графічний – для наглядного представлення результатів опитування та дослідження статистичних матеріалів; моделювання – для розробки напрямків вдосконалення процесу управління закладом охорони здоров'я тощо. Теоретичною й методологічною основою роботи є класичні положення економічної теорії, фундаментальні праці сучасних дослідників з питань здійснення управління закладами та сферою охорони здоров'я загалом.

Наукова новизна одержаних результатів полягає у спробі проаналізувати особливості процесу управління закладом охорони здоров'я в умовах сучасних перетворень та встановленні перспективних напрямків подальшого розвитку управлінської діяльності в сфері охорони здоров'я.

Теоретичне значення одержаних результатів полягає у можливості використання матеріалів магістерської роботи в діяльності органів влади у сфері охорони здоров'я, державних, комунальних та приватних закладів охорони здоров'я. Також робота може бути корисною у навчальному процесі під час підготовки магістрів публічного управління та адміністрування.

Апробація результатів дослідження. Результати магістерського дослідження було викладено у тезах доповіді, яку було представлено на Всеукраїнській щорічній науково-практичній конференції «Могилянські читання – 2020: Досвід та тенденції розвитку суспільства в Україні: глобальний, національний та регіональний аспекти».

Структура та обсяг роботи. Магістерська робота складається зі вступу, трьох розділів, восьми підрозділів, висновків та списку використаних джерел, який налічує 68 найменувань. Загальний обсяг роботи складає 92 сторінку, з них 82 сторінки основного тексту.

ОСНОВНИЙ ЗМІСТ МАГІСТЕРСЬКОЇ РОБОТИ

У **вступі** обґрунтовано актуальність теми дослідження, сформовано мету, завдання, об'єкт, предмет і методи дослідження, розкрито наукову новизну та практичне значення одержаних результатів.

У **першому розділі «ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ ЗАКЛАДОМ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я»** визначено загальні засади управлінської діяльності в закладах охорони здоров'я та особливості надання медичних послуг.

Підрозділ 1.1. «Загальні засади управлінської діяльності в закладах охорони здоров'я» присвячено розгляду загальних засад управлінської діяльності в закладах охорони здоров'я.

Встановлено, що управління в закладі охорони здоров'я лежить в площині управління системою охорони здоров'я в державі загалом та забезпечується спеціальними діями і заходами щодо управління, організації та забезпечення діяльності всіх в закладів охорони здоров'я цієї системи з метою найбільш повного задоволення потреб громадян у збереженні та зміцненні здоров'я.

Визначено особливості управління закладом охорони здоров'я:

1. Заклад охорони здоров'я є «відкритою» системою, успіх якої залежить від того, наскільки він пристосований до наявного середовища. Відповідно необхідно змінювати тип управління в напрямку більшої демократизації та пристосовувати механізми організації до визначення нових проблем та формування нових рішень замість контролю вже прийнятих.

2. Новим чинником в розвитку закладу охорони здоров'я є перетворення чисто

сервісної системи у сервісно-соціальну. Тобто формування у працівників відчуття причетності до спільної справи та заохочення висловлення власної думки щодо управлінських рішень керівників. Отже, виняткового значення набувають організаційна культура, ділова етика та мораль.

3. Заклад охорони здоров'я доцільно перетворювати у сукупність різних підрозділів, об'єднаних для досягнення однієї спільної мети розвитку, проте котрі самостійно визначають власну стратегію (в межах узгоджених умов) та самостійно її впроваджують, несуть відповідальність за результати своєї діяльності. Управління підрозділами має характеризуватися відкритими діловими стосунками, як внутрішніми, так і зовнішніми.

4. Під час управління відбувається докорінна зміна психології планування. При плануванні закладом охорони здоров'я потрібно відштовхуватись від бачення того, яким він повинен бути в майбутньому та виробити шлях зміни теперішнього стану та рухатись згідно нього, а не від минулого до майбутнього.

5. Планування характеризується посиленням гнучкості управління закладом охорони здоров'я. Термін, на який розробляють прогноз, не повинен бути суворо визначеним, а залежить від характеру стратегічної мети. Планування може стосуватись тривалого періоду часу, хоча переважно воно є середньостроковим. Вище керівництво закладу охорони здоров'я повинно запропонувати оптимальний шлях переходу від існуючого стану до бажаного.

У підрозділі 1.2. «Особливості надання медичних послуг» встановлено, що на сьогоднішній день питання поліпшення якості медпослуг залишаються відкритими, незважаючи на проведення робіт з оцінки якості. Цей стан справ властиво всім регіонам країни. Центром Разумкова восени 2019 року було проведено опитування щодо якості медичних послуг. В якому. Опитування проводилося в 22 областях, кількість респондентів склала три з половиною тисячі осіб. Результати показали, що близько половини учасників соціопитування вважають: незважаючи на проведення значних перетворень та реформування системи охорони здоров'я, середні показники по наданню медпослуг ще далекі від високих. Понад 4/5 опитаних заявили, що медицині не вистачає кваліфікованих кадрів. Кожен другий респондент поставив оцінку «незадовільно» поточному стану закладів охорони здоров'я. Більшість впевнена, що ПМСД потребують оновлення обладнання і апаратури, а також було відмічено постійні черги та загальну атмосферу. Половина опитаних оцінила рівень оснащення закладів охорони здоров'я на «задовільно» і лише 17% поставило позитивну оцінку. Величезна кількість скарг респондентів пов'язано з недоброзичливим ставленням медичних працівників.

Відмічається, що Дослідження опитування пацієнтів відкрили проблему змішування технологічної та економічної сутності медпослуг, що лягло в основу нового підходу до визначення сутності досліджуваних понять. Так, під медичною діяльністю треба розуміти діяльність індивідуальних підприємців і медичних організацій, яка полягає у використанні медпослуг пацієнтами, або, як сказано в доповіді Всесвітньої організації охорони здоров'я та галузевих нормативних актів МОЗ, надання медичної допомоги.

Стверджується, що для створення конкурентної переваги мало дотримуватися тільки галузевого підходу. Дотримання норм важливо і розглядається в якості першорядного якості послуги. Однак, щоб потреби пацієнта були задоволені, слід використовувати маркетинговий підхід в оцінці якості наданих медичних послуг. Оцінка якості медичних послуг, відповідно до даного підходу, здійснюється на кожному етапі надання послуг: до, під час і після надання.

У другому розділі «ОРГАНІЗАЦІЯ ПРОЦЕСУ УПРАВЛІННЯ ЗАКЛАДОМ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я НА ПРИКЛАДІ КНП «МИКОЛАЇВСЬКА ОБЛАСНА КЛІНІЧНА СТОМАТОЛОГІЧНА ПОЛІКЛІНІКА» МИКОЛАЇВСЬКОЇ ОБЛАСНОЇ РАДИ» встановлено особливості організації процесу управління закладом охорони здоров'я.

У підрозділі 2.1. «Особливості організаційного забезпечення закладу охорони здоров'я в умовах змін зовнішнього та внутрішнього середовища» на основі проведеного аналізу визначено, що в умовах реформування системи охорони здоров'я України особливого значення набуває організаційне забезпечення управлінських процесів у закладах охорони здоров'я, покликане ефективно забезпечити потреби населення в медичних послугах. Це, з одного боку, сприяє розвитку плюралізму в наданні медичних послуг: в охороні здоров'я діють заклади, що належать до різних секторів і несуть відповідну культуру управління. З іншого боку, під впливом зазначених процесів змінюється характер управління в закладах охорони здоров'я державної і комунальної форм власності. Державні управлінці починають проявляти інтерес до досвіду роботи менеджерів у приватних медичних установах, які надають аналогічні, подекуди навіть якісніші медичні послуги. Основний акцент, при цьому робиться на організаційну структуру та аналіз діяльності впливу факторів внутрішнього та зовнішнього середовища на діяльність закладах охорони здоров'я.

Враховуючи організаційну структуру заклади охорони здоров'я повинні спрямовувати діяльність на підвищення ефективності виконання своїх завдань саме шляхом професійного управління. Ефективність визначається тим, наскільки якісно налагоджена адміністративна та допоміжна робота, яка впливає на остаточний результат діяльності закладу охорони здоров'я. Особливістю сучасного менеджменту у галузі охорони здоров'я є потреба у двох типах керівників: менеджерів та управлінців, що пов'язано з функціонуванням декількох типів лікувальних установ.

Виявлено, що Нормативне забезпечення організації менеджменту у закладах охорони здоров'я складається з різних інструкцій, рекомендацій Всесвітньої організації охорони здоров'я, норм та нормативів, методичних вказівок із розрахунку фінансових показників для зазначеного закладу.

Інформаційне забезпечення формується за рахунок різноманітної інформації, в тому числі економічної, фінансової, комерційної, медичної, яка циркулює у системі об'єкта охорони репродуктивного здоров'я. Така інформація за своєю суттю є одним із видів інтелектуальної власності і може претендувати на «ноу-хау» закладу охорони здоров'я.

У підрозділі 2.2. «Сутність та напрямки роботи з управління персоналом закладу охорони здоров'я» з'ясовано, що Удосконалення діяльності з управління персоналом вимагає комплексного підходу, взаємної згоди, формування функції керівництва з управління персоналом.

До звичайних функцій управління персоналом в організації у закладах охорони здоров'я додається стандартизація. Стандартизація – механізм управління персоналом в закладі охорони здоров'я, спрямований на вдосконалення якості та доступності медичної допомоги. Система стандартизації ґрунтується на цілісності, уніфікованих результатах нормативної, технічної документації. Модернізація охорони здоров'я розвивається по векторних напрямків системи стандартизації: область ресурсів і технологій. Так для вдосконалення системи управління персоналом закладу охорони здоров'я мають вагомe значення: кваліфікація медичного персоналу; технології надання медичних послуг; обліково-звітна документація тощо. Система стандартизації заснована на принципах: узгодженості, актуальності, цілеспрямованості, єднання, системності та контрольованості.

Робиться висновок, що реформування охорони здоров'я змінює організаційно-функціональну структуру управління персоналом закладу. Кінцевий результат досягається за допомогою соціально-психологічних і економічних методів управління персоналом організації. Зниження негативного впливу внутрішніх протиріч і збалансований процес управління співробітниками підвищить доступність і якість медичної допомоги населенню.

У підрозділі 2.3. «Визначення внутрішньокорпоративного іміджу закладу охорони здоров'я» для визначення внутрішньокорпоративного іміджу закладу було використано спеціально розроблену анкету, що містила 6 питань. У соціологічному

опитуванні взяли участь 90 співробітників Миколаївської обласної клінічної стоматологічної поліклініки. Мета опитування – провести дослідження на предмет визначення умов праці у закладі. Перше запитання стосувалося умов для роботи в закладі охорони здоров'я. На дане питання були отримані такі відповіді: а) цілком нормальні 48 співробітників або 53,4%; б) немає нормальних умов – 31 осіб або 34,4%; в) 11 осіб або 12,2% вважають умови роботи задовільними.

Наступне питання, яке ставилося співробітникам: Чи достатньо забезпечено заклад обладнанням, медичними препаратами, перев'язувальними матеріалами? Відповіді були наступні: а) повністю забезпечено – 35 осіб або 38,9%; б) частково забезпечено – 39 медичних працівників або 43,3%, в) не забезпечено – 16 або 17,8%.

Наступне питання формулювалося так: Чи вважаєте Ви, що якість медичних послуг відповідає сучасним вимогам? Відповіді на нього були наступні: а) вважають, що повністю відповідає сучасним вимогам 26 осіб, або 28,9%; б) більше так ніж ні 34 людини або 37,8%; в) більше ні, ніж так 13 людини або 14,4%; г) вважають, що якість медичних послуг, не відповідає сучасним вимогам 13 осіб або 14,4%; д) не визначилися з відповіддю 4 осіб або 4,5% з усіх опитаних.

Наступне питання було сформульоване так: На які цілі потрібно направити більше бюджетних коштів? а) 26 медичних працівників або 28,9% вважають, що направляти необхідно більше бюджетних коштів на підвищення кваліфікації лікарів; б) 29 осіб або 32,2% – на підвищення заробітної плати; в) 21 осіб або 23,4% – на придбання нової техніки; г) 14 осіб або 15,5% – на проведення капітального ремонту.

На питання «Як Ви оцінюєте поточний стан справ у стоматології?» відповіли, що: а) стан справ в закладі, якому вони працюють критичний 8 осіб або 8,9%, б) стабільний 49 осіб або 54,5%, в) вселяє оптимізм 24 людини або 26,6%, г) не змогли з відповіддю 9 людини або 10,0%.

Останнє запитання: Як Ви оцінюєте рівень своєї заробітної плати, одержуваної за місцем роботи? Були отримані відповіді: а) 39 осіб або 43,3% оцінили рівень своєї заробітної плати одержуваної по своїй основній роботі середньої, б) 25 осіб або 27,8% – низькою, в) 19 людини або 21,1% дуже низькою, г) не визначилися з відповіддю 7 осіб або 7,8%.

За підсумками даного анкетування зроблено висновок, що в цілому співробітники задоволені своєю роботою і тими умовами, які у них є. Однак, персонал вважає за необхідне підвищувати свою кваліфікацію. Також необхідно додати, що від якості медичної допомоги, рівня кваліфікації персоналу залежить і внутрішній, і зовнішній імідж Миколаївської обласної клінічної стоматологічної поліклініки.

У третьому розділі «ВДОСКОНАЛЕННЯ ПРОЦЕСУ УПРАВЛІННЯ ЗАКЛАДОМ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я» обґрунтовано напрями вдосконалення процесу управління закладом охорони здоров'я.

У підрозділі 3.1. «Оптимізація процесу управління закладом охорони здоров'я на засадах менеджменту» зазначається, Будь-який заклад охорони здоров'я – це складна система з багатьма цілями. До основних видів цілей закладу належать виробничі цілі (наприклад, показники результативності медичної допомоги), підвищення продуктивності, розширення / зменшення асортименту медичних послуг, забезпечення фінансовими ресурсами, зміни в структурі закладу, поліпшення компетентності людських ресурсів тощо. Діагностичний етап розпочинається з аналізу та оцінки зовнішнього середовища. Такий заклад, як Миколаївська обласна клінічна стоматологічна поліклініка, як відкрита система залежить від зовнішнього оточення та зовнішніх умов відносно поставок ресурсів, енергії, кадрів, пацієнтів тощо.

Оскільки від керівництва залежить виживання закладу, керівник зобов'язаний вміти виявляти істотні чинники в оточенні, які вплинуть на його організацію. Він повинен також запропонувати відповідні способи реагування на зовнішні дії. Аналіз зовнішнього середовища – це процес, за допомогою якого розробники стратегічного плану

контролюють зовнішні по відношенню до закладу фактори, щоб оцінити можливості та загрози для закладу.

Зовнішнє середовище оцінюється за трьома параметрами.

1. Оцінка змін, які впливають на різні аспекти поточної стратегії медичного закладу.
2. Визначення факторів, які представляють найбільшу загрозу для поточної стратегії.
3. Визначення факторів, які представляють більше можливостей для досягнення загальних для медичного закладу цілей шляхом коректування плану.

Другу частину діагностичного етапу складає управлінське обстеження закладу. Управлінське обстеження – це методична оцінка функціональних зон системи, яка призначена для виявлення її стратегічно сильних та слабких сторін. Управлінське обстеження включає аналіз управління медичним процесом, аналіз маркетингової ситуації, фінансів, бухгалтерського обліку, людських ресурсів, культури закладу тощо. Необхідним є ретельний аналіз людських ресурсів як ключової складової успішності закладу охорони здоров'я. Доцільно висвітлити питання компетентності персоналу, включаючи керівництво, плінності персоналу та її причини; ефективності використання можливостей підвищення кваліфікації персоналу, ефективності та конкурентоздатності системи його винагородження тощо.

Доведено, що 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 закладів охорони здоров'я, призвели до нових викликів для цих закладів та їхніх керівників. Основним таким викликом є те, що спочатку ХХІ століття із демографічним зростанням росте попит на медичні послуги та виникає потреба в реструктуризації діяльності закладів охорони здоров'я та формуванні більш розвиненої медичної інфраструктури.

Це призводить до того, що виникає потреба в комплексному оновленні медичного менеджменту. Заклади охорони здоров'я працюють як у державному, так і в приватному секторі, отже, незважаючи на соціальну місію, що має на меті покращення стану здоров'я громадян України, вони мають дотримуватися принципу економічної доцільності та ефективності діяльності.

У підрозділі 3.2. «Підвищення ефективності використання ресурсів закладу охорони здоров'я» робиться висновок, що Підвищення економічної ефективності діяльності закладу охорони здоров'я – це складний і багатогранний процес, який передбачає вирішення низки комплексних проблем з управління основними і оборотними коштами, нематеріальними активами, фінансовими ресурсами, тобто всім тим майном, що є в розпорядженні установа. Зазначено головні резерви створення економічного ефекту закладу охорони здоров'я, серед яких: зменшення витрат на пролікованого хворого і на відвідування поліклініки; збільшення контингенту людей, які користуються послугами поліклініки; зменшення господарських витрат, які пов'язані з утриманням та обслуговуванням приміщень, інвентарю, комунікацій, а також витрат на ремонт приміщень.

Також пропонується напрямок підвищення економічної стабільності функціонування комунального некомерційного підприємства, що представляється через збільшення кола осіб, які користуються послугами даного закладу. Для розробки ефективних планів слід оцінити наступні компоненти: доступність медичних послуг; відповідність кількості пацієнтів клінічним можливостям: думка пацієнтів, лікарів, керівництва, що фінансують сторін про питаннях якості. Великий рейтинг медичних установ спрямує до додаткового контингенту людей, а, отже, підвищить прибуток медичних установ.

Для зручності оцінки та аналізу заходів, які направлено на збільшення

ефективності роботи Миколаївської обласної клінічної стоматологічної поліклініки, пропонуються наступні напрямки, які можна умовно згрупувати наступним чином:

- модернізація технічної бази і технологій медицини;
- здійснення організаційних заходів щодо ефективного застосування всіх видів ресурсів;
- оптимальна кадрова політика, підвищення кваліфікації медичного персоналу;
- економічний аналіз і контроль функціонування (в тому числі фінансової складової) закладу та його структурних підрозділів.

У підрозділі 3.3. «Перспективні напрямки формування зовнішнього іміджу закладу охорони здоров'я» пропонуються розробити такі заходи для більш ефективної роботи з управління якістю медичних послуг і формування зовнішнього іміджу закладу:

1. Створення та подальша робота з інформаційного наповнення сайту Миколаївської обласної клінічної стоматологічної поліклініки. Основна функція веб-сайту полягає в інформуванні пацієнтів про телефони, адресу, графік роботи лікарів та умови надання пацієнтам медичних послуг.

2. Для будь-якої організації, в тому числі й Миколаївської обласної клінічної стоматологічної поліклініки, важливим є встановлення контактів із засобами масової інформації (медіа-релейшнз). Тут важливо провести ряд наступних заходів: розробити медіаплан; укласти договори з редакціями регіональних та міських ЗМІ про інформаційне співробітництво і підтримку; написання прес-релізів та інших PR-матеріалів, репортажів, текстів, що описують медичні послуги і підкреслюють їх унікальність; формування новинних приводів для поліпшення іміджу Миколаївської обласної клінічної стоматологічної поліклініки; інтерв'ю з керівництвом лікарні та звичайними лікарями для ознайомлення широкого загалу.

3. Створення сторінки в соціальній мережі Facebook. Це могла бути б сторінка, на якій не тільки відбивалися основні віхи роботи Миколаївської обласної клінічної стоматологічної поліклініки, але популяризувався здоровий спосіб життя.

4. Слід дати рекомендації керівнику Миколаївської обласної клінічної стоматологічної поліклініки. Керівник закладу в своїй діяльності повинен орієнтуватися на кілька цільових аудиторій. Перш за все, це – пацієнти, співробітники, ЗМІ, контролюючі органи. Керівнику в сфері охорони здоров'я необхідно вміти налагоджувати ефективні зв'язки з громадськістю.

5. Формування позитивного іміджу персоналу. Потенційні пацієнти мають знати не тільки про те як виглядає, спілкується, працює головний лікар. Також громадянам може бути цікаво дізнатись про звичайних лікарів, їх освіту, досвід, успіхи, підвищення кваліфікації тощо.

6. Регулярно проводити різні акції для пацієнтів-клієнтів з метою стимулювання відповідального ставлення до власного здоров'я пацієнтів, залучення їх до клініки і створення у них мотивації більш бережливого ставлення до свого здоров'я й прихильності до повноцінного лікування.

ВИСНОВКИ

У магістерській роботі проведено аналіз загальних засад і організаційних принципів управління закладом охорони здоров'я та надано практичні рекомендації щодо вдосконалення цього процесу. Результати дослідження дають підстави сформулювати наступні висновки.

1. Визначено, що управління закладом охорони здоров'я можна розглядати:
 - як сукупність елементів, взаємодія між якими забезпечує формування і досягнення цілей;
 - процес, котрий націлено на досягнення відповідності між закладом та зовнішнім середовищем;

- галузь наукових знань, яка вивчає прийоми та інструменти, методологію прийняття управлінських рішень і способи їх практичної реалізації в сфері охорони здоров'я.

Управління закладом охорони здоров'я передбачає наступні етапи цього процесу:

- 1) визначення місії закладу охорони здоров'я в системі більш високого рівня;
- 2) аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища закладу охорони здоров'я;
- 3) прогнозування параметрів розвитку закладу охорони здоров'я;
- 4) розробка мети закладу охорони здоров'я;
- 5) формування і вибір стратегії закладу охорони здоров'я;
- 6) реалізація стратегій закладу охорони здоров'я;
- 7) контроль, коректування та регулювання.

Функціями управління закладом охорони здоров'я є: аналіз, прогнозування, планування, організація і мотивація, контроль та регулювання. Кожна функція закінчується певним результатом:

- аналіз середовища – оцінкою існуючого положення закладу, його конкурентоспроможності;
- прогнозування – прогнозом його майбутнього стану;
- вибір місії, мети і стратегій – запланованою і адаптивною стратегією, стратегічним планом, програмою розвитку;
- реалізація управлінських процесів, контроль і корегування пов'язана з розробкою програм, механізмів функціонування, мотивації, фінансування, організаційного і інвестиційного проектування, контролю тощо.

Відповідно, основними завданнями управління закладом охорони здоров'я є:

- надання належної медичної допомоги населенню;
- здійснення оплати праці медичних працівників у відповідності до обсягів і якості надання медичних послуг;
- обґрунтована система мотивації медичних працівників;
- раціональне використання фінансових, матеріальних, енергетичних, інформаційних і кадрових ресурсів;
- активна реалізація інноваційних проектів у сфері охорони здоров'я.

Саме подібні завдання покликана виконувати ефективно побудована система менеджменту в закладі охорони здоров'я.

2. Встановлено, що враховуючи організаційну структуру заклади охорони здоров'я повинні спрямовувати діяльність на підвищення ефективності виконання своїх завдань шляхом професійного управління. Ефективність визначається тим, наскільки якісно налагоджена адміністративна та допоміжна робота, яка впливає на остаточний результат діяльності закладу охорони здоров'я. Особливістю сучасного менеджменту у галузі охорони здоров'я є потреба у двох типах керівників: менеджерів та управлінців, що пов'язано з функціонуванням декількох типів лікувальних установ.

Перший тип – державні та комунальні заклади охорони здоров'я (лікарні, пологові будинки, поліклініки, клініки при медичних науково-дослідних інститутах, санітарно-епідеміологічні станції, центри здоров'я, планування сім'ї тощо), які не є самостійними суб'єктами господарювання і отримують фінансування з державного чи місцевого бюджету, держава чітко визначає і контролює всі статті витрат.

Другий тип – заклади охорони здоров'я недержавної форми власності, що функціонують як самостійні суб'єкти господарювання в умовах ринку. Управління такими закладами забезпечують менеджери в галузі охорони здоров'я, а сам процес управління, відповідно, має більш персоніфікований характер. Прийняття управлінських рішень диктують насамперед економічні параметри, виявляється особлива чутливість до витрат, тобто у приватних закладах чітко дотримуються принципу прямого взаємозв'язку між доходами і витратами.

Проаналізовано діяльність закладу охорони здоров'я на прикладі Миколаївської

обласної клінічної стоматологічної поліклініки в контексті впливу зовнішнього середовища сфери медичних послуг. В свою чергу зовнішнє середовище поділяється на макросередовище та безпосереднє середовище. Поняття макросередовища закладу охорони здоров'я складається із відносин керівництва з зовнішнім оточенням. Розгляд здійснюється з урахуванням основних чинників економічних, демографічних, політичних, природних, науково-технічних, чинників. Тільки внаслідок ретельного аналізу мікросередовища керівництва з обов'язковим урахуванням усіх чинників можна скласти уявлення про середовище комунального підприємства. Розглянемо фактори середовища, які справляють визначальний вплив на діяльність досліджуваного закладу охорони здоров'я.

Встановлено, що фактори макросередовища на діяльність Миколаївської обласної клінічної стоматологічної поліклініки здійснюють, переважно, негативний вплив. Розвиток та функціонування медичної сфери відбувається на фоні постійно змінюваної загальноекономічної та соціально-політичної ситуації, що впливає на надійність та ефективність функціонування галузі. Тому подальший розвиток залежить від % ВВП виділеного на охорону здоров'я та від економічно-правових можливостей розвитку конкретної установи.

3. Обґрунтовано, що важливе значення для підвищення конкурентоздатності закладу мають її культура та імідж. Доцільно провести аналіз психологічного клімату, звичаїв та очікувань закладу; вивчити, яку репутацію має заклад серед споживачів послуг, співробітників, яка громадська думка. Управлінське дослідження завершується складанням переліку та ранжуванням сильних та слабких сторін закладу. Для узагальнення отриманої в процесі діагностики інформації та обґрунтування прийняття рішень стосовно вибору стратегії рекомендується застосування спеціальної техніки – SWOT аналізу.

Стратегічне планування діяльності закладу охорони здоров'я повинно бути тісно пов'язаним зі стратегією розвитку галузі, яка визначає напрямки розвитку і використання ресурсного потенціалу для поліпшення здоров'я населення в країні в цілому, та зі стратегією розвитку охорони здоров'я в регіоні та на муніципальному рівні з урахуванням специфічних потреб його населення в медичній допомозі та особливостей розвитку інфраструктури та ресурсного забезпечення. Робота щодо впровадження стратегічного планування в систему охорони здоров'я потребує єдиного розуміння, погодженості дій, підтримки владних структур усіх рівнів.

Зроблено висновок, що в процесі стратегічного планування значною є роль керівника закладу охорони здоров'я. Йому як менеджеру необхідно постійно організовувати, аналізувати, проводити оцінку та вносити відповідні корективи. Адекватне виконання такої ролі вимагає нових навичок та компетентності у:

- лідерстві та створенні команди;
- вмінню впровадженні державної стратегії та розробки власної для закладу;
- забезпеченні та контролі якості;
- вмінні зіставляти вартість та якість медичних послуг;
- чутливості до питань підвищення рентабельності;
- впровадженні інновацій;
- вмінні розв'язувати проблеми.

Відмічається, що на підставі вивчення сучасних публікацій з проблеми підвищення ефективності використання ресурсів закладу охорони здоров'я можна визначити два напрями вдосконалення системи управління ресурсним забезпеченням медичних послуг з метою підвищення якості медичної допомоги.

Перший напрям пов'язаний з перерозподілом ресурсів (економічних, кадрових, матеріально-господарських, інформаційних тощо) та обсягів діяльності між різними підрозділами. Пропонується випереджальний розвиток. Наприклад, активізація профілактичного та еколого-гігієнічного напрямків діяльності закладу та загалом системи

охорони здоров'я.

Другий напрямок передбачає підвищення ефективності використовуваних ресурсів: 1) оптимізація чисельності медичного персоналу різних рівнів шляхом більш ефективного їх розподілу за типами і профілями; 2) використання передових інформаційно-управлінських технологій.

Робляться пропозиції щодо покращення зовнішнього іміджу Миколаївської обласної клінічної стоматологічної поліклініки, серед яких:

- створення та подальша робота з інформаційного наповнення web-сайту, а також створення сторінки в соціальній мережі Facebook;
- встановлення контактів із засобами масової інформації шляхом розробки медіаплану, написання прес-релізів, організації інтерв'ю з керівництвом та співробітниками закладу;
- формування через ЗМІ позитивного іміджу лікарів, як професіоналів, яким можна довірити своє здоров'я.

СПИСОК ОПУБЛІКОВАНИХ ПРАЦЬ ЗА ТЕМОЮ

Лашина С. Е. Особливості управління в закладі охорони здоров'я // Могилянські читання – 2020 : Досвід та тенденції розвитку суспільства в Україні : глобальний, національний та регіональний аспекти : XXIII Всеукр. наук.-практ. конф. : тези доп. Публічне управління в Україні в умовах децентралізації влади та наближення її до європейських стандартів, Миколаїв, 16–20 листоп. 2020 р. / ЧНУ ім. Петра Могили. – Миколаїв : Вид-во ЧНУ ім. Петра Могили, 2020. – С. 79-82.

АНОТАЦІЇ

Лашина С. Е. Управління закладом охорони здоров'я. – на правах рукопису.

Магістерську роботу присвячено проведенню аналізу загальних засад і організаційних принципів управління закладом охорони здоров'я та надання практичних рекомендацій щодо вдосконалення цього процесу. У роботі узагальнено загальні засади управлінської діяльності в закладах охорони здоров'я, а також визначено особливості надання медичних послуг; проведено аналіз особливостей організаційного забезпечення закладу охорони здоров'я в умовах змін зовнішнього та внутрішнього середовища; визначено сутність та напрямки роботи з управління персоналом закладу охорони здоров'я; проведено Визначення внутрішньокорпоративного іміджу закладу охорони здоров'я; надано рекомендації щодо оптимізації процесу управління закладом охорони здоров'я на засадах менеджменту та підвищення ефективності використання ресурсів закладу охорони здоров'я; визначено перспективні напрямки формування зовнішнього іміджу закладу охорони здоров'я.

Відмічається, що на підставі вивчення сучасних публікацій з проблеми підвищення ефективності використання ресурсів закладу охорони здоров'я можна визначити два напрями вдосконалення системи управління ресурсним забезпеченням медичних послуг з метою підвищення якості медичної допомоги.

Перший напрям пов'язаний з перерозподілом ресурсів (економічних, кадрових, матеріально-господарських, інформаційних тощо) та обсягів діяльності між різними підрозділами. Пропонується випереджальний розвиток. Наприклад, активізація профілактичного та еколого-гігієнічного напрямків діяльності закладу та загалом системи охорони здоров'я.

Другий напрямок передбачає підвищення ефективності використовуваних ресурсів: 1) оптимізація чисельності медичного персоналу різних рівнів шляхом більш ефективного їх розподілу за типами і профілями; 2) використання передових інформаційно-управлінських технологій.

Робляться пропозиції щодо покращення зовнішнього іміджу Миколаївської обласної клінічної стоматологічної поліклініки, серед яких: створення та подальша робота з інформаційного наповнення web-сайту, а також створення сторінки в соціальній мережі Facebook; встановлення контактів із засобами масової інформації шляхом розробки медіаплану, написання прес-релізів, організації інтерв'ю з керівництвом та співробітниками закладу; формування через ЗМІ позитивного іміджу лікарів, як професіоналів, яким можна довірити своє здоров'я.

Ключові слова: система охорони здоров'я, заклад охорони здоров'я, державні та комунальні заклади, медичні послуги, менеджмент, стратегічне планування, внутрішній та зовнішній імідж організації.

SUMMARY

Lashina S.E. Management of a health care institution. - on the rights of the manuscript.

The master's thesis is devoted to the analysis of the general principles and organizational principles of health care management and the provision of practical recommendations for improving this process. The paper summarizes the general principles of management in health care facilities, as well as identifies the features of medical services; the analysis of features of organizational maintenance of a health care institution in the conditions of changes of external and internal environment is carried out; the essence and directions of work on personnel management of the health care institution are determined; Determining the internal corporate image of the health care institution; recommendations are given on optimizing the process of managing a health care institution on the basis of management and increasing the efficiency of using the resources of the health care institution; Perspective directions of formation of external image of health care institution are defined.

It is noted that based on the study of modern publications on improving the efficiency of use of resources of the health care institution, it is possible to identify two ways to improve the management system of resource provision of medical services in order to improve the quality of health care.

The first direction is related to the redistribution of resources (economic, personnel, material and economic, information, etc.) and the volume of activities between different departments. Advanced development is offered. For example, the intensification of preventive and ecological-hygienic activities of the institution and the health care system in general.

The second direction involves improving the efficiency of resources used: 1) optimization of the number of medical staff at different levels by more efficient distribution of their types and profiles; 2) the use of advanced information and management technologies.

Proposals are made to improve the external image of the Mykolayiv Regional Clinical Dental Clinic, including: creation and further work on the information content of the web-site, as well as the creation of a page on the social network Facebook; establishing contacts with the media by developing a media plan, writing press releases, organizing interviews with management and staff; forming through the media a positive image of doctors as professionals who can be trusted with their health.

Keywords: health care system, health care institution, state and municipal institutions, medical services, management, strategic planning, internal and external image of the organization.