

---

# НАУКОВЕ ЖИТТЯ

## УПРАВЛІННЯ ЗАКЛАДАМИ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я: ВИКЛИКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ

### Аналітичні рекомендації за результатами круглого столу (Тернопіль – Збараж, Збаразький замок, 9 вересня 2021 р.)

9 вересня 2021 р. за ініціативою кафедри менеджменту, публічного управління та персоналу факультету економіки та управління Західноукраїнського національного університету, в рамках проведення міжнародного тижня ЗУНУ в місті Збараж, у Збаразькому замку, було проведено круглий стіл з міжнародною участю на тему «Управління закладами охорони здоров'я: виклики та перспективи».

У роботі круглого столу взяли участь понад 60 учасників, у тому числі керівництво ЗУНУ, керівники та менеджери закладів охорони здоров'я, посадові особи, що здійснюють функціональну діяльність у сфері управління закладами охорони здоров'я, представники ОТГ, професорсько-викладацький склад кафедри менеджменту, публічного управління та персоналу, науковці з України, Туреччини, Польщі, аспіранти кафедри, слухачі магістратури за освітньою програмою «Менеджмент закладів охорони здоров'я». З вітальним словом перед учасниками круглого столу виступили: проректор з науково-педагогічної роботи (міжнародна діяльність) ЗУНУ д. е. н., професор Оксана Десятнюк, директор департаменту охорони здоров'я Тернопільської ОДА Ольга Ярмоленко, міський голова м. Збараж Роман Полікrowsький, завідувач кафедри менеджменту, публічного управління та персоналу д. е. н., професор Михайло Шкільняк, гарант освітньо-професійної програми «Менеджмент закладів охорони здоров'я» д. е. н., професор Тетяна Желюк.

Метою круглого столу визначено оцінювання тенденцій та вироблення рекомендацій щодо покращення адміністрування діяльності закладів охорони здоров'я, їх ресурсного забезпечення для конкурентного позиціонування та якісного надання ними медичних послуг з урахуванням кращих світових практик, викликів проведення адміністративної та медичної реформ.

Під час засідання круглого столу активно обговорювались: проблеми менеджменту закладів охорони здоров'я; управління ресурсним забезпеченням діяльності закладів охорони здоров'я; управління якістю надання медичних послуг; сучасні підходи до забезпечення конкурентного позиціонування закладів охорони здоров'я на ринку медичних послуг; організація діяльності закладів охорони здоров'я в умовах децентралізації; зарубіжні підходи до управління закладами охорони здоров'я та можливості їх використання в українських реаліях.

Своє бачення щодо вдосконалення менеджменту закладів охорони здоров'я в умовах проведення медичної реформи, нових глобальних викликів та особливостей

національної економіки висловив д. е. н., професор Михайло Шкільняк; щодо використання інструментарію стратегічного менеджменту – д. е. н., професор Алла Мельник; управління змінами в закладах охорони здоров'я – к. е. н, доцент Олександра Овсянюк-Бердадіна; управління знаннями – д. е. н, професор Алла Васіна. Оцінку сучасних підходів до забезпечення конкурентного позиціонування закладів охорони здоров'я на ринку медичних послуг висловили д. е. н., професор Тетяна Желюк, к. е. н., доцент Аліна Жуковська; до управління якістю надання медичних послуг – к. е. н., доцент Тамара Попович.

Питання щодо вдосконалення управління ресурсним забезпеченням діяльності закладів охорони здоров'я порушували директор департаменту охорони здоров'я Тернопільської ОДА Ольга Ярмоленко; начальник відділу охорони здоров'я та медичного забезпечення Тернопільської міської ради Василь Даньчак; директор КНП «Тернопільський обласний інформаційно-аналітичний центр медичної статистики» Тернопільської обласної ради Володимир Юровський; начальник відділу охорони здоров'я та соціального захисту Збараської міської ради Ганна Ходинчак; директор КНП «Міська комунальна лікарня № 3» Юрій Лазарчук; головний лікар КНП «Тернопільська міська дитяча комунальна лікарня» Тернопільської міської ради Андрій Артимович; д. м. н., доцент, директор КНП «Тернопільська обласна дитяча клінічна лікарня» Тернопільської обласної ради Григорій Корицький.

Про напрямки вдосконалення організації діяльності закладів охорони здоров'я в умовах децентралізації наголошували у своїх виступах д. е. н., професор Григорій Монастирський, міський голова м. Збараж Роман Полікровський, заступник міського голови з питань діяльності виконавчих органів ради, м. Збараж, Володимир Богайчук.

Зарубіжною практикою управління закладами охорони здоров'я ділилися у своїх доповідях доктор габілітована, професор Вроцлавського економічного університету (Республіка Польща), почесний доктор ЗУНУ Анетта Зелінська; доктор медичних наук Косма Колодзей, Collegium Medicum імені Людвіга Ридигерав Бидгощі Університету імені Миколая Коперника в Торуні (Республіка Польща); керівник відділу бізнес-аналітики корпорації «Livingston International» (Республіка Польща) Патрик Серженга.

Круглий стіл дав змогу розробити рекомендації щодо покращення адміністрування діяльності закладів охорони здоров'я, використання інструментів стратегічного менеджменту, модернізації адміністративного, кадрового, фінансового, інформаційного, інноваційного, проєктного, комунікаційного менеджменту для конкурентного позиціонування закладів охорони здоров'я та якісного надання ними медичних послуг з урахуванням кращих світових практик, викликів адміністративної та медичної реформ.

Зокрема, в контексті вдосконалення менеджменту закладів охорони здоров'я (ЗОЗ) необхідно звертати особливу увагу на постановку цілей та цілереалізуючих систем у стратегічному управлінні; напрацюванні найбільш ефективних способів досягнення цілей в оперативному та ситуативному управлінні; якісному кадровому забезпеченні управлінських та медичних кадрів; побудові системи реалізації управлінських рішень в умовах нових викликів та пов'язаних із ними ризиків.

У контексті покращення конкурентного статусу менеджерів ЗОЗ необхідно вдосконалювати фахові знання та вміння, що стосуються: моніторингу зовнішнього та

внутрішнього середовища ЗОЗ з використанням технологій маркетингу, оцінювання внутріорганізаційного та необхідного ресурсного забезпечення функціональної діяльності; володіння технологією прийняття та реалізації управлінських рішень; використання інструментів оперативного, ситуативного та стратегічного управління; кадрового менеджменту та пов'язаних із ним технологій кадрової мотивації, кадрового планування, професіоналізації працівників, використанні новітніх інформаційних технологій тощо.

Особлива увага в управлінні закладами охорони здоров'я має концентруватися на вдосконаленні інструментів стратегічного менеджменту, який через систему стратегічного планування верифікує та реалізує доктринальні засади розвитку сектору охорони здоров'я. Система стратегічного управління закладами охорони здоров'я згідно з Національною стратегією реформування системи охорони здоров'я в Україні має базуватися на таких засадничих принципах: орієнтованість на людей (якість та безпеку послуг, їх здатність адаптуватися до нових вимог і викликів); орієнтованість на результат та сам механізм його досягнення шляхом запровадження нових моделей фінансування послуг; мінімізація та страхування ризиків, використання новітніх підходів до управління якістю.

Ефективне формування системи стратегічного планування потребує створення чітких та прозорих умов і правил: удосконалення нормативно-правового та законодавчого забезпечення; раціоналізації організаційної структури системи стратегічного планування та її елементів; покращення розподілу функцій і повноважень між суб'єктами; налагодження партнерських засад між представниками влади, бізнесу й громадськості; усунення недоліків інформаційного обміну; створення сприятливих передумов для залучення інвесторів до реалізації стратегічних цілей розвитку медичного закладу.

Застосування спеціального інструментарію стратегічного управління закладами охорони здоров'я має ґрунтуватись на сприйнятті усіма суб'єктами публічного управління феномена стратегічного управління як одного з системоутворюваних інструментів менеджменту, що дає змогу забезпечувати ефективний розвиток закладу охорони здоров'я в напрямку досягнення обґрунтованих цілей та завдань в умовах змінюваного зовнішнього і внутрішнього середовища на основі раціонального використання конкурентних переваг та всіх складових його ресурсного потенціалу.

Дієвість функції стратегування закладу охорони здоров'я має ґрунтуватись на дотриманні основних методологічних вимог, таких як: цільова орієнтація на забезпечення соціальних гарантій отримання населенням необхідної медико-соціальної допомоги; узгодженість цілей функціонування закладів охорони здоров'я, медичних установ та організацій на національному, регіональному та місцевому (локальному) рівнях управління, відповідно до концептуальних вимог медичної реформи в Україні; поєднання прогнозів та програм розвитку на поточний і перспективний періоди; наукова обґрунтованість розвитку галузі охорони здоров'я (в т. ч. різних секторів сфери охорони здоров'я); поєднання прогнозів розвитку на перспективний період із тактичними та оперативними плановими показниками діяльності; забезпечення ефективного використання матеріальних, фінансових,

трудовах та інших ресурсів у процесі забезпечення управлінської та функціональної діяльності.

Стратегічне планування розвитку закладу охорони здоров'я в трансформаційних умовах, зокрема в контексті медичної реформи та реформи децентралізації, слід орієнтувати на вирішення таких основних завдань управлінської діяльності: формування пріоритетів; розподіл ресурсів (трудовах, матеріальних, фінансових) за цільовими напрямками діяльності та видами медичної допомоги; пристосування до факторів зовнішнього середовища, що змінюються (дії, які покращують взаємовідносини зі споживачами медичних послуг, громадськістю, органами влади, іншими організаціями); внутрішня координація діяльності всіх структурних підрозділів, можливість реорганізації та структурного перегрупування всіх економічних засобів для найбільш ефективного досягнення поставлених цілей; розробка узагальненого стратегічного бачення, формування стратегічних перспектив через визначення місії організації та системного поєднання і взаємоузгодження стратегічних, тактичних та оперативних цілей, і на цій основі – розробки конкретних проєктів за напрямками діяльності; готовність до здійснення міжсекторного партнерства, координації та співробітництва як інструментарію реалізації публічної політики в сфері охорони здоров'я; впровадження нових організаційних форм досягнення стратегічних цілей публічної політики в сфері охорони здоров'я через створення медичних хабів та медичних кластерів; концентрацію на чіткій спеціалізації закладів охорони здоров'я в рамках створених медичних округів.

Стратегування передбачати вдосконалення ресурсного забезпечення, що має відбуватися в процесі впровадження нової моделі фінансування системи охорони здоров'я та зміни характеру відносин між медичним закладом (постачальником послуг) та розпорядником бюджетних коштів – Національною службою здоров'я України (замовником послуг), які регулюються договорами про медичне обслуговування населення з чітко визначеними параметрами фінансування. Цей процес має супроводжуватися підвищенням рентабельності медичних закладів, використанням міжтериторіального співробітництва та міжсекторної співпраці, додатковим фінансуванням медичних закладів з бюджетів територіальних громад для технічного обслуговування, оплати комунальних послуг, надання допоміжних послуг, а також для поліпшення інфраструктури та обладнання медичних закладів.

Детермінантами забезпечення конкурентних переваг закладів охорони здоров'я мають бути:

– впровадження інноваційних підходів та технологій управління закладом охорони здоров'я (ЗОЗ), адекватних процесам трансформаційних змін у медичній галузі з урахуванням національних особливостей та викликів глобального середовища (глобальні пандемії, глобальні цілі сталого розвитку, соціально-гуманітарний вектор розвитку медичної галузі);

– розробка маркетингових конкурентних стратегій управління закладом охорони здоров'я з орієнтацією на ресурси, технологію та якість медичної допомоги, пацієнта з його соціальними, економічними, естетичними, релігійними цінностями; проведення маркетингових досліджень на ринку медичних послуг для максимального врахування

потреб цільових аудиторій, що забезпечать довгостроковий успіх на ринку медичних послуг;

– зміцнення знаннєвого потенціалу керівників, менеджерів, медичного персоналу за рахунок впровадження системи управління знаннями в закладі охорони здоров'я. Для ефективного функціонування і трансформації системи охорони здоров'я необхідна критична маса професіоналів нової генерації, здатних до глибокого розуміння проблем і ключових тенденцій розвитку системи охорони здоров'я, готових до застосування широкого спектра навичок для впровадження змін на організаційному рівні;

– побудова раціональної системи внутріорганізаційного менеджменту, адміністративно-господарської діяльності, розробки та реалізації управлінських рішень, включення системи управління конкурентоспроможністю в оперативне та стратегічне управління медичним закладом; приведення до світових стандартів управління систем стратегічного менеджменту та передбачення систем управління змінами для забезпечення стабільності та висхідного розвитку закладу охорони здоров'я;

– імплементація в систему адміністрування діяльності закладів охорони здоров'я систем управління якістю надання медичних послуг на основі пацієнтоорієнтованого, інклюзивного підходів з максимальною мінімізацією ризиків;

– ефективне використання інструментів фінансового, кадрового, інформаційного, інноваційного менеджменту; використання фандрейзингу, грантрайтингу для диференціації джерел залучення ресурсів для реалізації інноваційних проектів;

– використання переваг ноосферизованої, цифрової, інклюзивної, інноваційної економіки в системі адміністративного менеджменту, забезпечення якості медичних послуг, управління ресурсним потенціалом медичних закладів;

– максимальне врахування потенціалу децентралізації та розвитку громадського здоров'я. Укрупнені райони мають стати кластерами з інтегрованої мережі закладів охорони здоров'я, в якій кожен постачальник медичних послуг відіграє головну роль з надання доступних, якісних та безпечних медичних послуг;

– інтеграція в світовий ринок е-медицини, розвиток національного підсегмента послуг у галузі медичних ІТ-технологій.

Подальший розвиток та становлення телемедицини дасть можливість у найближчому майбутньому отримати потрібний ефект: переваги отримають не лише пацієнти, а й медичні установи та медичні працівники.

Переваги від запровадження телемедицини для пацієнтів такі: підвищення ефективності та якості лікування; прискорення передачі інформації про результати обстежень між різними спеціалізованими клініками; проведення дистанційних (телемедичних) консультацій вузькими спеціалістами у територіально віддалених медичних установах; виключення помилок, спричинених нерозбірливим почерком лікарів; зменшення термінів обстеження пацієнтів.

Переваги від запровадження телемедицини для медичних працівників такі: економія часу в результаті використання засобів електронного документообігу; отримання інформації про динаміку стану пацієнта; можливість дистанційної участі в обговоренні клінічних випадків, проводити консиліуми та приймати рішення щодо лікування у мовах територіальної віддаленості один від іншого і від пацієнта;

цілодобовий доступ до архівів у текстовому, аудіо- та відеоформатах (знімки, записи, результати обстежень та оглядів; навчання та обмін досвідом між лікарями різних вітчизняних і зарубіжних медичних закладів шляхом проведення вебконференцій.

Переваги від впровадження телемедицини для закладів охорони здоров'я такі: підвищення ефективності роботи медичного персоналу; оптимізація взаємодії різних структурних підрозділів медичних установ; оптимізація кількості медичних працівників та моніторинг їхньої роботи; зберігання інформації в електронному вигляді в сучасних, компактних формах у відповідності до міжнародних і вітчизняних стандартів. Використання електронних сервісів сприятиме оптимізації діяльності медичних закладів і працівників; підвищенню ефективності системи охорони здоров'я, зменшенню соціальної напруги в результаті підвищення якості медичної допомоги населенню.

В умовах проведення медичної реформи особливого значення набувають питання забезпечення якості надання медичних послуг, що пов'язано з: формуванням пацієнторієнтованої моделі охорони здоров'я; інтенсифікацією процесів реформування сфери охорони здоров'я; змінами в організаційно-правовому статусі закладів охорони здоров'я та впровадженням нових механізмів фінансування діяльності; соціальним характером послуг, що надаються та їх суспільною значущістю; посиленням викликів, обумовлених поширенням коронавірусного захворювання тощо.

У рамках підтримки і розвитку чинної системи якості та впровадження в медичну практику критеріїв якості надання медичної допомоги необхідно: 1) розробити та унормувати процедури проведення внутрішнього аудиту якості з метою уникнення ризикових ситуацій та унеможливлення виникнення лікарських помилок та дефектів лікування, що дасть змогу гарантувати безпеку пацієнтів та їхніх прав; 2) організувати навчання медичного персоналу принципам менеджменту якості та самооцінювання якості роботи через організацію спеціальних семінарів, тренінгів, курсів тощо; 3) впровадити механізми збирання й опрацювання скарг пацієнтів, виробити критерії своєчасного реагування на них та усунення виявлених недоліків; 4) забезпечити впровадження сучасного інструментарію організації зворотного зв'язку від пацієнтів (зокрема, через відгуки, пропозиції та зауваження), їх системний аналіз; 5) запровадити систему страхування професійної відповідальності на випадок лікарської помилки і за наявності ризику у зв'язку з медичним втручанням.

Також заклади охорони здоров'я потребують вдосконалення механізму регламентування внутріорганізаційної перевірки якості медичних послуг за всіма її складовими; напрацювання дієвих методик експертизи та самоконтролю якості медичної послуги; створення дієвої системи моніторингу та діагностування індикаторів якості медичної допомоги; розробки процедур самооцінювання і самодіагностування на первинному рівні контролю; професіоналізації кадрів у частині моніторингу і дотримання стандартів якості шляхом розробки програм навчання медичного персоналу з питань управління якістю; верифікації чітких критеріїв мотивації персоналу щодо підвищення якості медичного обслуговування; забезпечення прозорості рішень щодо відповідальності персоналу за медичні помилки.

Для підвищення якості надання медичної допомоги в систему менеджменту ЗОЗ необхідно впровадити дієві системи якості відповідно до МС ISO, в рамках

яких розробити політику якості ЗОЗ, визначити цілі з якості, виробити механізми застосування принципів якості; унормувати процедури проведення внутрішнього аудиту якості; організувати навчання медичного персоналу принципам менеджменту якості та самооцінювання якості роботи через організацію спеціальних семінарів, тренінгів, курсів тощо; відпрацювати механізм зворотного зв'язку у наданні й оцінюванні медичних послуг; підвищити відповідальність керівництва за якісні результати роботи персоналу та створення гнучких стимулювальних систем оплати праці та заохочень з пріоритизацією критерію забезпечення якості надання медичних послуг; забезпечити системний підхід до оцінювання якості надання медичної допомоги (оцінювати як сам процес надання медичної послуги, так і її структуру та отриманий результат), в основу чого закласти загальновідомі підходи самооцінювання за моделлю CAF та чинних опитувальників; впровадити практику управління витратами, в т. ч. витратами на якість (таке управління має ґрунтуватися на аналізованні витрат, пов'язаних: а) з проведенням запобіжних заходів та оцінювання; б) з невідповідностями і лікарськими помилками; в) з відмовами в організації чи поза її межами; г) стадіями життєвого циклу надання медичної допомоги); запровадити дієву систему моніторингу якості та підвищення ефективності контролю за якістю надання медичних послуг.

Для забезпечення пацієнтоорієнтованого підходу в наданні медичних послуг, безбар'єрного доступу до медичних послуг та медичної допомоги всіх членів суспільства незалежно від їх віку, статі, національної приналежності, фізичних та фінансових можливостей необхідно в організації та проектуванні діяльності ЗОЗ сформувати інклюзивне середовище. Його формування має здійснюватися з дотриманням принципів: рівноправного використання, який дозволяє всім без винятку споживачам медичних послуг незалежно від їх віку, статі, фізичних можливостей користуватися територією, будівлями, спорудами, послугами, що надаються закладом охорони здоров'я; наявності широкого переліку індивідуальних налаштувань та можливостей з урахуванням потреб всіх споживачів медичних послуг; простого та зручного використання матеріальних активів; доступного візуального, вербального, тактильного сприйняття інформації незалежно від сенсорних можливостей користувачів; мінімізації ризиків та шкідливих наслідків випадкових або ненавмисних дій споживачів; наявності необхідного розміру і простору для підходу, під'їзду та різноманітних маніпуляцій, незважаючи на антропометричні характеристики, стан та мобільність споживачів медичних послуг.

Для продукування нових знань та їх використання в закладах охорони здоров'я необхідно розвивати та зміцнювати креативний потенціал організації, сприяти формуванню інноваційної культури, яка залежить від морально-психологічного клімату, корпоративних цінностей організації: відчуття затребуваності знань, високої оплати результатів праці, психологічного комфорту, толерантного ставлення колег і керівництва до креативності персоналу, визнання й вдячності колег, керівництва. Ефективна система управління знаннями в закладах охорони здоров'я сприятиме адаптації закладів охорони здоров'я до ендегенних та екзогенних викликів, активнішого використання інноваційних практик.

У контексті впровадження сучасних ефективних методів фінансового менеджменту варто традиційні джерела фінансування ЗОЗ доповнити додатковими джерелами,

серед яких мають бути: кошти територіальної громади, технічна допомога та кошти грантів; кошти добровільного медичного страхування; оплата за надані медичним закладом послуги за угодами; добровільні внески та пожертви; зекономлені кошти від функціональної діяльності шляхом забезпечення оптимальності структури витрат, перегляду організаційної структури та штатного розпису закладів медичної допомоги, укладання договорів про комерціалізацію послуг, впровадження технологій енергозбереження, аудиту використання приміщень закладу з метою визначення площ, які не використовуються (або використовуються неефективно) для надання їх в оренду. Органи місцевого самоврядування в межах своєї компетенції можуть фінансувати місцеві програми розвитку та підтримки комунальних закладів охорони здоров'я, зокрема щодо оновлення матеріально-технічної бази, капітального ремонту, реконструкції, підвищення оплати праці медичних працівників (програми «місцевих стимулів»), а також місцеві програми надання населенню медичних послуг, місцеві програми громадського здоров'я та інші програми в охороні здоров'я.

Підвищення ефективності управління людськими ресурсами закладу охорони здоров'я має відбуватися шляхом: 1) удосконалення системи мотивацій і стимулів через індивідуалізацію мотивації, ідентифікацію мотиваційних потреб і цілей особистісного розвитку працівників та їх узгодження з цілями розвитку ЗОЗ; 2) формування мотиваційного механізму та вироблення критеріїв його результативності; 3) удосконалення системи підготовки та безперервного професійного розвитку кадрів ЗОЗ шляхом поєднання формальних та неформальних (альтернативних) форм навчання протягом усього життя.

Учасники круглого столу під час дискусій погодились, що впровадження інноваційних підходів та технологій в управління закладами охорони здоров'я має відповідати процесам змін у медичній галузі з урахуванням національних особливостей та викликів глобального середовища.

Загалом подальша модернізація національної системи управління охороною здоров'я має відбуватися за такими напрямками: імплементації сучасних стандартів управління якістю медичних послуг; розвитку ринкових відносин між суб'єктами системи охорони здоров'я; децентралізації державних функцій та їх делегування регіональним та муніципальним органам влади; оптимізації медичного обслуговування, переорієнтації в наданні медичних послуг на превентивну модель, яка направлена на профілактику захворюваності; посилення конкуренції в сфері охорони здоров'я; розвитку системи добровільного медичного страхування; створення системи управління знаннями, яка стимулює інновації; сприяє розвитку співпраці, збагачує процес обміну експліцитними та непрямыми знаннями між людьми, прискорює процес навчання.

#### **Інформацію, аналітичні висновки та рекомендації підготували:**

**Михайло ШКІЛЬНЯК**

д. е. н., професор, завідувач кафедри менеджменту,  
публічного управління та персоналу

**Тетяна ЖЕЛЮК**

д. е. н., професор, професор кафедри менеджменту,  
публічного управління та персоналу



<b>Олена ДУДКІНА</b>	к. е. н., доцент, доцент кафедри публічного управління та персоналу	менеджменту,
<b>Аліна ЖУКОВСЬКА</b>	к. е. н., доцент, доцент кафедри публічного управління та персоналу	менеджменту,
<b>Тамара ПОПОВИЧ</b>	к. е. н., доцент, доцент кафедри публічного управління та персоналу	менеджменту,

Інформацію отримано 01 листопада 2021 р.

Information received November 01, 2021.