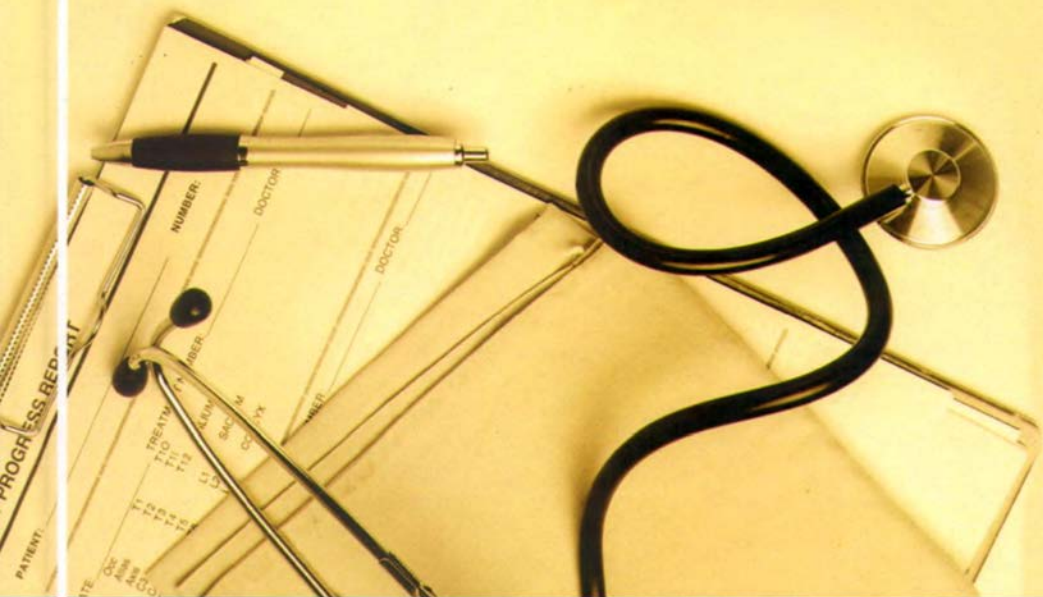


В.І. Борщ, О.В. Рудінська, Н.Л. Кусик

МЕНЕДЖМЕНТ ТА МАРКЕТИНГ В ОХОРОНІ ЗДОРОВ'Я



Навчальний посібник

1

ОБСВ'ЯЗКОВИЙ ПРИМІРНИК

МІНІСТЕРСТВО ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я УКРАЇНИ

Одеський національний медичний університет

**Вікторія Борщ
Олена Рудінська
Наталія Кусик**

МЕНЕДЖМЕНТ ТА МАРКЕТИНГ В ОХОРОНІ ЗДОРОВ'Я

Навчальний посібник

636696

**НАЦІОНАЛЬНА 3
НАУКОВА МЕДИЧНА
БІБЛІОТЕКА УКРАЇНИ
01033, м.Київ, вул.Л.Толстого, 7**

ОЛДІ ПЛЮС

2022

614.2 : 005.3 : 339.138] (075)

УДК 614:[005.7+339.138](075.8)
Б83

Б-101164

Укладачі:

Борщ Вікторія Ігорівна, д. с. н., доцент, професор кафедри менеджменту охорони здоров'я, проректор з перспективного розвитку Одеського національного медичного університету;

Рудінська Олена Володимирівна, к. с. н., доцент, завідувач кафедри менеджменту охорони здоров'я Одеського національного медичного університету;

Кусик Наталія Львівна, к. с. н., доцент, доцент кафедри менеджменту охорони здоров'я Одеського національного медичного університету

Рецензенти:

Сафонов Юрій Миколайович, д. с. н., професор, заслужений працівник освіти України, заслужений діяч науки і техніки; заступник директора ДНУ «Інститут модернізації змісту освіти»

Вартанова Олена Вікторівна, д. с. н., професор, професор кафедри управління та смарт-інновацій Київського національного університету технологій та дизайну

Рекомендовано до друку рішенням Вченої ради
Одеського національного медичного університету
(протокол № 1 від 01.09.2022 р.)

Борщ В.

Б83 Менеджмент та маркетинг в охороні здоров'я : навчальний посібник / В. І. Борщ, О. В. Рудінська, Н. Л. Кусик. – Одеса : Олді+, 2022. – 264 с.

ISBN 978-966-289-648-0

Розглянуто основні поняття менеджменту в охороні здоров'я як науково обгрупованого процесу управління, зокрема, на мікрорівні: закладів охорони здоров'я державної та приватної форм власності, та на макрорівні: національних систем охорони здоров'я. Надано базові засади управління персоналом у закладах охорони здоров'я, особливості кадрової політики та підбору персоналу в медичних закладах, основні умови праці в охороні здоров'я, базові форми та системи оплати праці медичного персоналу та мотиваційні механізми управління медичним персоналом. Представлено сутність фінансово-економічних відносин та процесів в охороні здоров'я, фінансове середовище, основні моделі та системи фінансування охорони здоров'я. Описано базові засади та основні поняття стратегічного менеджменту в охороні здоров'я, особливості стратегічного планування закладів охорони здоров'я.

Розглянуто основні поняття маркетингу в охороні здоров'я, функціонування ринку медичних послуг та напрямки маркетингових досліджень, перспективи використання медичного маркетингу в охороні здоров'я. Представлено особливості комплексного вивчення ринку в системі маркетингу охорони здоров'я, можливості використання маркетингових моделей та особливості позиціонування медичних послуг на ринку. Розглянуто основні ціноутворення в охороні здоров'я, зокрема, акцент зроблено на структурі ціни медичної послуги та особливостях ціноутворення в охороні здоров'я на державному рівні. Надано базові засади та основні поняття стратегічного маркетингу в охороні здоров'я. Акцент зроблено на маркетингових стратегіях у системі управління закладом охорони здоров'я та процесі їх розробки. Розглянуто особливості стратегічного маркетингового планування на основі технологій стратегічного аналізу та маркетингового бізнес-планування в медицині.

Навчальний посібник призначений для здобувачів вищої освіти та викладачів медичних спеціальностей закладів вищої освіти. Матеріал може бути корисним для широкого кола користувачів, зацікавлених вивченням менеджменту та маркетингу в охороні здоров'я.

УДК 614:[005.7+339.138](075.8)

© Вікторія Борщ, Олена Рудінська, Наталія Кусик, 2022

ISBN 978-966-289-648-0

© Олді+, 2022

ЗМІСТ

ПЕРЕДМОВА	5
------------------	----------

РОЗДІЛ 1. МЕНЕДЖМЕНТ В ОХОРОНІ ЗДОРОВ'Я

1.1. Основи менеджменту в охороні здоров'я	9
1.1.1. Базові засади менеджменту охорони здоров'я	9
1.1.2. Менеджмент у закладах охорони здоров'я	14
1.1.3. Управління національними системами охорони здоров'я	19
<i>Запитання для самоконтролю</i>	26
<i>Тестові запитання для самоконтролю</i>	27
<i>Ситуаційні завдання для самоконтролю</i>	29
1.2. Управління персоналом закладів охорони здоров'я.	
Основи оплати праці в охороні здоров'я	35
1.2.1. Базові засади управління персоналом у закладах охорони здоров'я	35
1.2.2. Кадрова політика в закладах охорони здоров'я	40
1.2.3. Особливості підбору медичного персоналу	53
1.2.4. Оцінювання та атестація лікарів	60
1.2.5. Форми та системи оплати праці медичного персоналу	66
1.2.6. Мотиваційні механізми управління медичним персоналом	72
<i>Запитання для самоконтролю</i>	82
<i>Тестові запитання для самоконтролю</i>	83
<i>Ситуаційні завдання для самоконтролю</i>	86
1.3. Основи фінансування охорони здоров'я	95
1.3.1. Фінансово-економічні відносини в охороні здоров'я	95
1.3.2. Базові засади ефективності в охороні здоров'я	99
1.3.3. Фінансові ресурси закладів охорони здоров'я	103
1.3.4. Моделі та системи фінансування охорони здоров'я	109
<i>Запитання для самоконтролю</i>	116
<i>Тестові запитання для самоконтролю</i>	118
<i>Ситуаційні завдання для самоконтролю</i>	120
1.4. Основи стратегічного менеджменту в охороні здоров'я	122
1.4.1. Базові засади стратегічного менеджменту в охороні здоров'я	122
1.4.2. Основні поняття в стратегічному менеджменті в охороні здоров'я	127
1.4.3. Стратегічне планування закладів охорони здоров'я	141
<i>Запитання для самоконтролю</i>	147
<i>Тестові запитання для самоконтролю</i>	148
<i>Індивідуальні завдання</i>	151

**РЕКОМЕНДОВАНА ЛІТЕРАТУРА ДО РОЗДІЛУ 1
«МЕНЕДЖМЕНТ В ОХОРОНІ ЗДОРОВ'Я»**

153

**РОЗДІЛ 2.
МАРКЕТИНГ В ОХОРОНІ ЗДОРОВ'Я**

2.1. Основи маркетингу в охороні здоров'я	165
2.1.1. Базові засади маркетингу охорони здоров'я	165
2.1.2. Ринок медичних послуг: сегментація, елементи ринку	169
2.1.3. Медичний маркетинг у сучасній охороні здоров'я	173
<i>Запитання для самоконтролю</i>	176
<i>Тестові запитання для самоконтролю</i>	177
<i>Ситуаційні завдання для самоконтролю</i>	179
2.2. Комплексне вивчення ринку в системі маркетингу охорони здоров'я	181
2.2.1. Комплексне дослідження ринку	181
2.2.2. Маркетингові моделі і позиціонування товару (медичної послуги)	183
2.2.3. Медичне страхування та його економічні аспекти	191
<i>Запитання для самоконтролю</i>	197
<i>Тестові запитання для самоконтролю</i>	198
<i>Ситуаційні завдання для самоконтролю</i>	200
2.3. Основи ціноутворення в охороні здоров'я	204
2.3.1. Базові засади ціноутворення на медичні послуги	204
2.3.2. Структура ціни медичної послуги	211
2.3.3. Ціноутворення в охороні здоров'я на державному рівні	217
<i>Запитання для самоконтролю</i>	221
<i>Тестові запитання для самоконтролю</i>	222
<i>Ситуаційні завдання для самоконтролю</i>	225
2.4. Стратегічний маркетинг в охороні здоров'я та основи стратегічного аналізу	228
2.4.1. Маркетингова стратегія у системі управління та процес її розробки	228
2.4.2. Стратегічне маркетингове планування. Управління якістю	231
2.4.3. Технології стратегічного аналізу та методи маркетингового бізнес-планування	236
<i>Запитання для самоконтролю</i>	247
<i>Тестові запитання для самоконтролю</i>	247
<i>Індивідуальне завдання</i>	249
РЕКОМЕНДОВАНА ЛІТЕРАТУРА ДО РОЗДІЛУ 2 «МАРКЕТИНГ В ОХОРОНІ ЗДОРОВ'Я»	251

ПЕРЕДМОВА

Стан здоров'я населення слугує інтегральним показником загального стану суспільства, є важливою складовою людського капіталу країни. Формуючи суспільне здоров'я, впливаючи на потенціал робочої сили, зайнятої в усіх сферах національної економіки, охорона здоров'я надає іншим галузям національного господарства та суспільству послуги, які значною мірою компенсують негативні наслідки їх функціонування.

Реформування охорони здоров'я в Україні вимагає зміни основних принципів управління у сфері охорони здоров'я. Поряд із адміністративним впливом розширюється правова і господарська самостійність суб'єктів охорони здоров'я, посилюється конкуренція у процесі розподілу ресурсів.

Управління охороною здоров'я населення в Україні є комплексною задачею всього українського суспільства, в реалізації якої беруть участь безліч секторів національного господарства і структур управління. Здійснення сучасних трансформацій у системі охорони здоров'я передбачає використання особливих методів менеджменту та маркетингу з огляду на специфіку медичних послуг. У будь-якому разі сучасна система охорони здоров'я розглядає медичні організації як, по-перше, специфічні суб'єкти господарювання, що наділені всіма основними фінансово-економічними правами і обов'язками, та, по-друге, як самостійних учасників ринкових відносин, узятих у всій їх складності та суперечності, й одночасно з урахуванням всієї специфіки охорони здоров'я.

Отже, вивчення основ менеджменту та маркетингу в охороні здоров'я – це необхідний елемент підготовки високопрофесійних кадрів для системи управління охороною здоров'я.

Навчальний посібник складається з двох розділів.

Перший розділ «Менеджмент в охороні здоров'я» присвячений питанням основ менеджменту в охороні здоров'я; проблемам управління персоналом закладів охорони здоров'я та оплати праці; можливостям фінансування охорони здоров'я; питанням основ стратегічного менеджменту в охороні здоров'я.

Розглянуто основні поняття менеджменту в охороні здоров'я як науково обґрунтованого процесу управління, зокрема, на мікрорівні: закладів охорони здоров'я державної та приватної форм власності, та на макрорівні: національних систем охорони

здоров'я. Надано базові засади управління персоналом в закладах охорони здоров'я, особливості кадрової політики та підбору персоналу в медичних закладах, основи оплати праці в охороні здоров'я, базові форми та системи оплати праці медичного персоналу та мотиваційні механізми управління медичним персоналом. Представлено сутність фінансово-економічних відносин та процесів в охороні здоров'я, фінансове середовище, основні моделі та системи фінансування охорони здоров'я. Описано базові засади та основні поняття стратегічного менеджменту в охороні здоров'я, особливості стратегічного планування закладів охорони здоров'я.

Другий розділ «Маркетинг в охороні здоров'я» присвячений основам маркетингу в охороні здоров'я; питанням комплексного вивчення ринку в системі маркетингу охорони здоров'я; проблемам ціноутворення в охороні здоров'я; питанням стратегічного маркетингу в охороні здоров'я та основ стратегічного аналізу.

Розглянуто основні поняття маркетингу в охороні здоров'я, функціонування ринку медичних послуг та напрямки маркетингових досліджень, перспективи використання медичного маркетингу в охороні здоров'я. Представлено особливості комплексного вивчення ринку в системі маркетингу охорони здоров'я, можливості використання маркетингових моделей та особливості позиціонування медичних послуг на ринку. Розглянуто основи ціноутворення в охороні здоров'я, зокрема, акцент зроблено на структурі ціни медичної послуги та особливостях ціноутворення в охороні здоров'я на державному рівні. Надано базові засади та основні поняття стратегічного маркетингу в охороні здоров'я. Акцент зроблено на маркетингових стратегіях у системі управління закладом охорони здоров'я та процесі їх розробки. Розглянуто особливості стратегічного маркетингового планування на основі технологій стратегічного аналізу та маркетингового бізнес-планування в медицині.

Навчальний посібник призначений для здобувачів вищої освіти та викладачів медичних спеціальностей закладів вищої освіти.

Також матеріал навчального посібника може бути корисним для широкого кола користувачів, зацікавлених вивченням менеджменту та маркетингу в охороні здоров'я.

Вікторія Борщ, Олена Рудінська, Наталія Кусик

ОСНОВИ МЕНЕДЖМЕНТУ В ОХОРОНІ ЗДОРОВ'Я

- 1.1.1. Базові засади менеджменту охорони здоров'я.
- 1.1.2. Менеджмент у закладах охорони здоров'я.
- 1.1.3. Управління національними системами охорони здоров'я.

1.1.1. Базові засади менеджменту охорони здоров'я

Управління як діяльність існувало впродовж всієї історії людства. Можна сказати, що управління існувало з того моменту, коли у людей виникла потреба в спільній роботі. Певна форма управлінської діяльності з'явилася, коли треба було зібрати податки, створити армію, нагодувати людей, які самі не виробляли продовольство.



Відносини управління в медицині відбуваються на таких рівнях:

— *макрорівень*: на рівні державного адміністрування (загальнодержавний рівень законодавчої та виконавчої гілок влади), регіональному, місцевому, галузевому, відомчому рівнях, тобто на рівні управління системою охорони здоров'я країни;



— *мікрорівень*: на рівні управління окремим медичним закладом (медичні установи, страхові компанії, громадські організації, фонди медичного страхування).

В управлінні системою охорони здоров'я необхідно розрізняти:

- адміністрування охорони здоров'я;
- менеджмент медичних установ.



мін «управління», а для мікрорівня – термін «менеджмент».

Менеджмент як загальне поняття можна трактувати:

- з одного боку – як процес впливу на кого-небудь або що-небудь;
- з другого боку – як систему суб'єктів управління, об'єктів управління і управлінських дій.

Менеджмент в охороні здоров'я як макросистема – це наука управління, регулювання і контролю фінансових, трудових і матеріальних ресурсів органами і установами охорони здоров'я.



Мета менеджменту в охороні

здоров'я – зниження втрат суспільства від захворюваності, інвалідності та смертності населення при наявних ресурсах.

Завдання менеджменту в охороні здоров'я – найефективніше досягнення мети шляхом підвищення якості лікувальних, діагностичних і профілактичних заходів та раціонального використання ресурсів охорони здоров'я.

Об'єкт менеджменту в охороні здоров'я – медична установа (медичне підприємство, заклад, клініка і т. д.).

Суб'єкт менеджменту в охороні здоров'я – управлінський апарат, органи управління (наприклад, Міністерство охорони здоров'я, головні лікарі, завідувачі відділеннями, начальники клінік і т. д.).

Менеджмент в охороні здоров'я як мікросистеми – це управління безпосередньо медичною установою як самостійною фінансово-господарською одиницею.

Менеджмент у медицині можна розглядати з двох позицій:

1. З одного боку, менеджмент у медицині – це процес впливу на матеріальні, трудові і фінансові відносини (матеріальні, трудові та фінансові ресурси), їх організацію для реалізації економічної і соціальної політики медичної установи.

2. З другого боку, менеджмент у медицині – це сукупність всіх органів апарату управління медичною установою та їх управлінських дій.

Менеджмент визначається принципами, методами, функціями і цілями управління.

Принципи менеджменту (загальна класифікація):

1. Організаційні, координаційні і оперативні принципи, які направлені на активізацію і посилення мотивації діяльності кожного співробітника і всього колективу. Серед них: влада і відповідальність; єдиноначальність; єдність керівництва; централізація; лінійне управління; порядок; стабільність; ініціатива та ін.

2. Принципи розвитку, які направлені на оптимізацію взаємостосунків і підвищення ефективності колективної діяльності. Серед них: дисципліна, справедливість, підкорення індивідуальних інтересів загальним, кооперативний дух, постійність персоналу, винагороди та ін.

3. Принципи підвищення іміджу, авторитету, представництва установи.

Методи менеджменту (загальна класифікація):

- організаційно-розпорядливі;
- економіко-господарчі;
- правові;
- соціально-психологічні.

Крім того, до методів управління відносять: методи підкріплення



і стимулювання; методи регулювання поведінки; методи з оптимізації трудового процесу і зростання відповідальності співробітників; методи розвитку ініціативи співробітників і підвищення індивідуальної майстерності.

Функції менеджменту визначаються рівнем системи управління.

Система управління будь-якого об'єкта має три рівні:

– *стратегічний* – на цьому рівні визначаються цілі і можливі результати в перспективі;

– *тактичний* – цей рівень дозволяє оптимально визначити конкретні завдання, організацію, постанне виконання і контроль результатів;

– *оперативний* – цей рівень забезпечує ефективне виконання виробничих процесів з оптимальним використанням наявних ресурсів (наприклад, облік, контроль і аналіз діяльності структур, що вже функціонують).

Функції менеджменту (загальна класифікація):

Функції менеджменту

Планування

Організація

Мотивація

Контроль



1. Перша функція включає вивчення обстановки, збір та обробку інформації (аналіз ситуації, що склалася).

2. Друга функція включає прийняття рішення до попередніх розрахунків або перетворення інформації. Після отримання комплексної, повної,

достовірної та своєчасної інформації (дані про фактичний стан об'єкта) приймається управлінське рішення і здійснюється планування його виконання.

3. Третя функція полягає в організації здійснення прийнятого рішення шляхом упорядкування сил і засобів, налагодження необхідних виробничих зв'язків та контроль за його виконанням (попередній, спрямувальний, фільтрувальний, завершальний контроль).

Для кожної складової управління системою охорони здоров'я, що здійснюється на різних рівнях, характерною є діяльність з розробки, прийняття та виконання управлінських

рішень. Це потребує використання управлінських технологій (методів, форм, засобів розробки та прийняття рішень).

Управлінські технології (загальна класифікація):

1. Управлінські технології адміністрування охорони здоров'я, до яких належать такі:

розробка державної, регіональної та муніципальної політики охорони здоров'я; вибір на державному рівні моделі охорони здоров'я та його законодавчо-нормативне, кадрове, організаційне, фінансове, інформаційне забезпечення; розробка державної політики реформування системи охорони здоров'я; розробка державної політики оплати праці медичних працівників; розробка державної політики підготовки медичних працівників, їх атестації, підвищення кваліфікації, ліцензування; стандартизація медичних послуг; оптимізація мережі установ охорони здоров'я, в тому числі державних медичних установ; нормативно-правове врегулювання ресурсного забезпечення установ охорони здоров'я; нормативно-правове врегулювання фінансового забезпечення установ охорони здоров'я; законодавчо-нормативне врегулювання мережі державних лікувальних установ; визначення організаційного забезпечення адміністрування.



2. Управлінські технології фінансового адміністрування, до яких належать такі: розробка фінансової політики (державної, регіональної, муніципальної, локальної) охорони здоров'я; фінансове прогнозування і фінансове планування (визначення потреб

та обсягів фінансового забезпечення охорони здоров'я в цілому та в розрізі рівнів); оперативне фінансове управління; фінансовий контроль і аудит; моніторинг; аналіз, оцінка ефектів та ефективність фінансового забезпечення охорони здоров'я та в розрізі установ охорони здоров'я різних форм власності.

3. *Управлінські технології фінансового адміністрування медичних установ, до яких належать: кошторисне планування; кошторисне фінансування; внутрішній аудит.*

1.1.2. Менеджмент у закладах охорони здоров'я



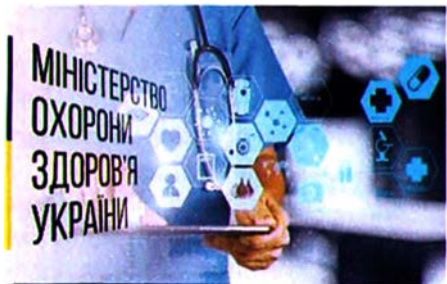
Основні інформаційні рівні виникнення економічних та управлінських відносин:

1. *Мікроекономічний рівень.*

На мікроекономічному рівні вони охоплюють діяльність кожного індивідуума, окремих ділянок, ланок і структур виробництва медичних послуг. Головний мікроекономічний елемент охорони здоров'я – це медична установа, яка за своєю суттю висту-

пає як своєрідне підприємство (фірма), що виробляє та надає послуги. Щодо приватного лікаря-практика, то він, по суті справи, утілює, персоніфікує цілу медичну установу, виступаючи поперемінно як основний персонал, менеджер, працівник обслуговування і т. п., якщо, звичайно, не йдеться про використання найманої робочої сили.

2. *Макроекономічний рівень.* У межах національної економіки в цілому і насамперед у тих галузях, які безпосередньо пов'язані з охороною здоров'я (медична промисловість, фармацевтична промисловість, приладобудування, спеціальні галузі текстильної, харчової промисловості, транспортного машинобудування, будівництва, торгівлі і т. п.), складаються макроекономічні відносини. В сучасних умовах інтеграції багатьох



видів медичної діяльності на інтернаціональному рівні макроекономічні відносини виходять у сферу всесвітнього господарства, функціонування ринку послуг охорони здоров'я у світовому масштабі.

3. Останнім часом все більш виразно виявляється тенденція до виділення ще одного рівня відносин – *міди-економічний рівень* (від лат. – *medius*, англ. – *middle* – середній). На цьому рівні досліджуються господарські зв'язки в охороні здоров'я, що розглядається як велика галузь в економіці (супергалузь), що складається з цілого ряду підгалузей, виробництв і спеціалізацій, з'єднаних рішенням одного функціонального завдання – охорона і зміцнення суспільного та індивідуального здоров'я.



Для функціонування будь-якої системи управління необхідно дотримуватися таких умов:

- керована система має володіти здатністю переходити в різні стани, змінювати свої властивості;

- система управління повинна мати реальну нагоду змінювати за допомогою управлінських рішень стан об'єкта, а для цього система управління повинна мати відповідні органи, структури і механізми;

- управління, що претендує на розумність, обов'язково має бути цілеспрямованим, тобто мати чітко поставлену мету і бажані кінцеві результати;

- система управління повинна мати нагоду вибору різних варіантів схвалюваних рішень;

- система управління повинна мати в розпорядженні реальні матеріальні, інтелектуальні, інформаційні, фінансові ресурси;

- система управління повинна не тільки чітко орієнтуватися на мету управління, але й мати в кожний момент часу інформацію про поточний стан керованого об'єкта по каналах зворотного зв'язку;

- оптимальне управління вимагає навиків оцінки якості управлінських рішень, надійних критеріїв і представницьких показників.

В управлінні медичною установою присутні дві сторони: суб'єкт управління (керівники) та об'єкт управління (трудові, фінансові та матеріальні ресурси).



Три рівні системи управління в медичній установі:

– *стратегічний рівень* (наприклад, головний лікар, директор);

– *тактичний рівень* (наприклад, заступники головного лікаря по напрямках і розділах роботи, головна (старша) медична сестра);

– *оперативний рівень* (наприклад, керівники відділень, підрозділів, які не мають в підлеглих інших керівників, включаючи старших медичних сестер відділень).

Залежно від особливостей об'єкта, поряд з функціями управління об'єктом у цілому, виділяються функції окремих ланок управління:

– *технічні операції* – виробництво (наприклад, для медичних установ до виробничих функцій відносяться діагностика, експертиза, реабілітація, заходи профілактики та ін.);

– *комерційні операції* – купівля, продаж, обмін (наприклад, для медичних установ – це продаж окремих видів медичних послуг);

– *фінансові операції* – залучення коштів та розпорядження ними для здійснення діяльності;

– *страхові операції* – страхування, охорона майна і осіб;

– *облікові операції* – бухгалтерський облік, статистика та ін.;

– *адміністративні операції* – перспективне програмно-цільове планування, організація, координація, розпорядчі функції та контроль.

Управлінське рішення є директивним актом, обов'язковим для виконання, має три підфункції: направляючу, координуючу, мобілізуючу.

Вимоги до управлінського рішення:

– воно повинно мати ясну цільову спрямованість;

– воно повинно бути обгрунтованим;

– воно повинно бути адресним;

– воно повинно бути несуперечливим та правомочним;

– воно повинно бути ефективним (при менших витратах досягти намічених результатів);

– воно повинно бути конкретним.

Існує два основних способи прийняття рішення: індивідуальний і колективний. У будь-якому разі остаточне вирішення питання залишається за керівником.

Алгоритм (послідовність) управлінських рішень:

– постановка мети і завдання (програмно-цільове планування);

– збір необхідної інформації;

– моделювання і попередня експертиза можливих рішень;

– прийняття управлінського рішення;

– організація виконання;

– контроль виконання;

– оцінка ефективності та коригування результатів.

На ефективність управлінських рішень впливає низка факторів: компетентність, інформаційне забезпечення, виваженість рішення, своєчасність акта управління.

Ефективність управління медичною установою визначається упровадженням *наукової організації праці*, тобто створення оптимальних умов для ефективного використання співробітниками робочого часу.

Особливе місце у виконанні ухвалених управлінських рішень займає упровадження в роботу медичних установ *сучасних технічних засобів* для оперативного збору, зберігання, обробки і транспортування інформації з використанням сучасних засобів зв'язку. Все це досягається *автоматизацією як системи управління охороною здоров'я загалом, так і медичним закладом зокрема*, тобто постійне забезпечення керівників органів охорони здоров'я і медичних установ необхідними відомостями для



969999

МЕНЕДЖМЕНТ В ОХОРОНІ ЗДОРОВ'Я

МЕНЕДЖМЕНТ В ОХОРОНІ ЗДОРОВ'Я

НАУКОВА МЕДИЧНА
БІБЛІОТЕКА УНІВЕРСИТЕТУ
01033, м.Київ, вул.П.Толстого, 7
17/1

реалізації завдань обліку, планування, стратегічного і оперативного управління.

Крім того, ефективність управління повинна розглядатися не тільки у вигляді оптимізації технологічних рішень, але і з урахуванням адекватних *психологічних установок*.

Серед чинників, що заважають розвитку індивідуальних якостей у фахівців-управлінців, можна виділити:



- відсутність особистих ціннісних орієнтацій;
- відсутність особистої зацікавленості;
- недостатня професійна кваліфікація;
- не вміння впливати на людей;
- не вміння самоудосконалюватися;

- не вміння володіти собою;
- відсутність почуття обов'язку;
- неорганізованість, нечесність;
- не вміння підпорядковувати особисті інтереси груповим, колективним задачам і установкам та ін.

Для ефективного управління важливі *мотивація – зацікавлена діяльність і прихильність персоналу*, поєднання виробничих, фізіологічних і психологічних орієнтирів. Серед якісних способів дії на колектив у менеджменті важливу роль має *стиль лідерства* (сукупність методів управління і психології управління).



Основні стилі лідерства:

– *Директорський стиль* – це коли лідер керується принципом «роби так, як я сказав», тримає співробітників під контролем і як рушійну силу використовує заохочення, покарання, ініціативу.

– *Лідер-організатор* – це суворий, але справедливий керівник. Дає підлеглим ясні вказівки, впливає

переконанням і повідомляє кожному свою оцінку його якостей і досягнень.

— *Особистісний стиль* — це коли керівник слідує девізу «перш за все люди, а справа — потім». Довіряє людям, цінує добрі відносини в колективі. Як стимул забезпечує співробітникам додаткові пільги, почуття комфортності, безпеки, спокою.

— *Демократичний стиль* — це коли лідер дотримується принципу «одна людина — один голос». Такий лідер спонукає співробітників активно брати участь у прийнятті рішень, кожного особисто контролює і спонукає до активних дій.

— *Прагнення задати темп роботи* — це лідер, який прагне більше виконувати сам, береться за багато завдань, багато працює, припускаючи, що інші співробітники підуть по його прикладу, надає багатьом можливість самостійно планувати і працювати.

— *Наставницької стиль* — це коли лідер керується принципом «ти можеш це зробити». Лідер такого типу допомагає членам команди і заохочує їх працювати краще, даючи їм можливість особистого розвитку.

1.1.3. Управління національними системами охорони здоров'я

Управління охороною здоров'я населення в Україні є комплексним завданням всього українського суспільства, в реалізації якого беруть участь безліч секторів національного господарства і структур управління.

Для ухвалення науково обгрунтованого рішення в галузі забезпечення управління охороною здоров'я потрібні дані медико-соціального, економічного, правового та іншого характеру.

Чинники, що визначають форми і методи управління системою охорони здоров'я населення в цілому і на окремих територіях:

— соціальні чинники та соціальна спрямованість рішень, дій державних, регіональних, місцевих органів влади;

— рівень соціально-економічного розвитку країни в цілому і окремих її регіонів;