

УДК 658:614

JELM12, M14, I10

DOI: 10.31471/2409-0948-2020-1(21)-35-48

Запухляк Іванна Богданівна
доктор економічних наук, доцент, професор кафедри
менеджменту та адміністрування
Івано-Франківський національний технічний університет нафти і газу
76019, Івано-Франківськ, вул. Карпатська, 15
E-mail: zapib@ukr.net
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-1218-0251>

Ромашко Олександра Михайлівна
кандидат економічних наук, доцент кафедри фінансів
Івано-Франківський національний технічний університет нафти і газу
76019, Івано-Франківськ, вул. Карпатська, 15
E-mail: les.rom@ukr.net
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0001-7560-2733>

РОЗВИТОК УПРАВЛІНСЬКИХ КОМПЕТЕНЦІЙ КЕРІВНИКІВ МЕДИЧНИХ ЗАКЛАДІВ ЯК ЧИННИК ЗМІЦНЕННЯ БЕЗПЕКИ ЗДОРОВ'Я НАСЕЛЕННЯ

Анотація. У статті доведено, що одним із напрямів зміцнення безпеки здоров'я є формування системи ефективного менеджменту закладів охорони здоров'я. Саме через результативність роботи працівників охорони здоров'я можна зміцнити здоров'я населення, досягнути високого рівня його популяції, яке є основою соціально-економічного, наукового, культурного розвитку будь-якого суспільства та є важливою складовою соціальної безпеки.

Метою статті є розроблення профілю компетентностей керівника медичного закладу, виявлення фактичного рівня володіння управлінськими компетенціями та сформулювати рекомендації щодо забезпечення розвитку управлінських компетенцій у керівників вітчизняних закладів охорони здоров'я задля зміцнення безпеки здоров'я населення країни.

Обґрунтовано, що у сучасних умовах, важливим є вміння керівників медичних закладів налагодити співпрацю з усіма зацікавленими сторонами, застосовувати сталий smart-підхід до охорони здоров'я, запроваджувати новітні технології і досягнення у сфері медицини, саморозвиватися і сприяти розвитку інших працівників. Все це вимагає формування у керівників закладів охорони здоров'я нових управлінських якостей та компетенцій. З огляду на це, керівнику медичного закладу не достатньо мати тільки високий рівень медичних знань, необхідним є також володіння елементами фінансового менеджменту, стратегічного планування та маркетингу, управління ризиками та конфліктами, мати високу готовність до змін. Вважаємо, що саме розвиток управлінських компетенцій керівників медичних закладів сприятиме ефективнішому управлінню закладами охорони здоров'я, що, своєю чергою, забезпечує одну з найважливіших складових соціальної безпеки – здоров'я окремої людини - колективу - суспільства.

Розглянуто вітчизняний та зарубіжний досвід формування необхідних управлінських компетенцій у керівників закладів охорони здоров'я, що дозволило систематизувати інформацію та побудувати відповідний профіль компетентностей для вітчизняних медиків-управлінців. На основі проведеного опитування щодо рівня володіння управлінськими компетенціями вітчизняними медиками-управлінцями, виявлено напрями їх покращення

та обґрунтовано необхідність здобуття медиками управлінської освіти з використанням концепції освіти впродовж життя.

Ключові слова: медичне обслуговування населення, керівники медичних закладів, управлінські компетенції, заклади охорони здоров'я.

Zapukhliak Ivanna Bohdanivna
Doctor of Economic Sciences
Professor at the Department of Management and Administration
Ivano-Frankivsk National Technical University of Oil and Gas,
15 Karpatska Street, Ivano-Frankivsk, Ukraine, 76019
E-mail: zapib@ukr.net

Romashko Oleksandra Mykhaylivna
Candidate of Economic Sciences
Associate Professor at the Department of Finance
Ivano-Frankivsk National Technical University of Oil and Gas,
15 Karpatska Street, Ivano-Frankivsk, Ukraine, 76019
E-mail: les.rom@ukr.net

DEVELOPMENT OF MANAGEMENT COMPETENCIES OF HEADS OF MEDICAL INSTITUTIONS AS A FACTOR OF STRENGTHENING SECURITY OF HEALTH OF POPULATION

Abstract. The article proves that one of the ways to improve medical care is to form a system of effective management of health care facilities. It is through the effectiveness of health workers that a high level of population health is achieved, which is the basis of socio-economic, scientific, cultural development of any society and is an important component of its social security.

The aim of the article is to develop a profile of competencies of the head of a medical institution, identify the actual level of management competencies and formulate recommendations for the development of managerial competencies of heads of domestic health care facilities to strengthen public health.

It is substantiated that in modern conditions, the ability of health care managers to establish cooperation with all stakeholders, apply a sustainable smart-approach to health care, introduce the latest technologies and advances in medicine, self-development and promote the development of other employees is important. All this requires the formation of new managerial qualities and competencies in the heads of health care institutions. Given this, it is not enough for the head of a medical institution to have only a high level of medical knowledge, it is also necessary to have elements of financial management, strategic planning and marketing, risk and conflict management, to have a high readiness for change. We believe that the development of managerial competencies of heads of medical institutions will contribute to effective management of health care facilities, which, in turn, will provide one of the most important components of social security - the health of the individual - the team - society.

The domestic and foreign experience of forming the necessary managerial competencies in the heads of health care institutions is considered, which allowed systematizing the information and building an appropriate profile of competencies for domestic medical managers. Based on a survey on the level of mastery of managerial competencies by domestic physicians-managers, identified areas for improvement and substantiated the need for physicians to obtain management education using the concept of lifelong learning.

Keywords: medical care, heads of medical institutions, management competencies, health care institutions.

Постановка проблеми. Одним з наярмів реформування вітчизняної системи охорони здоров'я є формування ефективного менеджменту медичних закладів. Як зазначено у методичних рекомендаціях 2019 р. щодо формування системи підготовки керівників у сфері охорони здоров'я [1, с. 5], «...ефективність діяльності системи охорони здоров'я значною мірою визначається її ресурсним забезпеченням, у першу чергу, кадровим. Це обумовлено провідною роллю кадрів у медичній сфері, використанням ними значної частини бюджету охорони здоров'я, залежності якості та доступності медичної допомоги від чисельності, рівня підготовки та розподілу фахівців і управління ними». Опираючись також на дослідження Москаленка В. [2], можна стверджувати, що результативність роботи працівників охорони здоров'я значною мірою проявляється у формуванні популяційного здоров'я, яке є основою соціально-економічного, наукового, культурного розвитку будь-якого суспільства та є важливою складовою його соціальної безпеки.

Розглядаючи сферу медичного обслуговування, зазначимо, що проведення реформ медицини в Україні, орієнтація на потреби пацієнтів, необхідність керівників медичних закладів співпрацювати з усіма зацікавленими сторонами, потреба застосування сталого smart-підходу до охорони здоров'я, гостра потреба запровадження новітніх технологій і досягнень у сфері медицини, формують нові виклики щодо керівників медичними закладами, вимагають формування у них нових управлінських якостей та компетенцій. У сучасних умовах керівнику медичного закладу не достатньо мати тільки високий рівень медичних знань, необхідним є також володіння елементами фінансового менеджменту, стратегічного планування та маркетингу, управління ризиками та конфліктами, мати високу готовність до змін. Вважаємо, що саме розвиток управлінських компетенцій керівників медичних закладів забезпечить ефективніше управління закладами охорони здоров'я, що забезпечує одну з найвагоміших складових соціальної безпеки – здоров'я окремої людини – колективу – суспільства.

Аналіз останніх публікацій. У науково-інформаційному просторі значна кількість публікацій та аналітичних матеріалів за тематикою у сфері охорони здоров'я стосується шляхів покращення медичного обслуговування населення країни. Зокрема, серед вітчизняних науковців привертають увагу праці Короленка В. В., Юрочко Т. П., в яких обґрунтовано шляхи удосконалення державної кадрової політики у сфері охорони здоров'я у відповідності до європейського вектору розвитку України [3]; Грішнєвої О. та Брінцева О., в яких автори охарактеризували тенденції, процеси та асиметрії, які супроводжують поступову ринкову трансформацію національної системи охорони здоров'я [4]. Необхідність посилення уваги науковців до вивчення ролі управлінської складової у діяльності закладів охорони здоров'я обґрунтована в аналітичній записці Національного інституту стратегічних досліджень [5].

Поглиблюючи аналіз наукових доробків, розглянемо досвід зарубіжних країн щодо формування компетенцій та лідерських якостей керівників медичних закладів. KvasA., Seljak J., StareJ. вважають, що ефективність системи охорони здоров'я значною мірою залежить від відповідного керівництва та менеджменту персоналу. У своїх дослідженнях автори використовували новий підхід в управлінні людськими ресурсами, такий як вивчення компетенцій та моделей компетентностей. Це дозволило їм розробити модель компетентності для керівників сестринської справи та порівняти її з моделлю компетенції керівництва для державного управління [6]. Результатами досліджень всесвітнього консорціуму з охорони здоров'я є розвиток компетенцій для менеджерів з охорони здоров'я, таких як лідерство, спілкування та управління відносинами, професійна та соціальна відповідальність, здоров'я та охорона здоров'я, підприємливість [7].

MaryE. Stefl, розглядаючи дії Альянсу лідерства в галузі охорони здоров'я, Каталог компетентностей, можливість його застосування та відповідність практикам та академічним спільнотам [8], погоджується із висновками Альянсу лідерства в охороні здоров'я (HLA) (консорціум з шести основних професійних організацій) щодо необхідних

компетенцій керівників медичних закладів. Зокрема Альянс, використовуючи дослідження та досвід окремих процесів оцінки особистості, встановив п'ять областей компетенції, загальних серед усіх практикуючих менеджерів охорони здоров'я: спілкування та управління відносинами, професіоналізм, лідерство, знання системи охорони здоров'я; ділові навички та знання [9].

Myles P. Gartland, Perry A. Pugno, використовуючи дані електронно-розповсюдженого опитування, дослідили наскільки запропоновані ними компетенції важливі для ефективного керівництва медичним закладом, визначили методи, які є ефективними для розвитку компетентностей керівника-лікаря [10].

Вважаємо, що враховуючи досвід зарубіжних країн та зазначені зміни у кадровій політиці вітчизняної медичної галузі актуалізують дослідження процесів забезпечення ефективного функціонування закладів охорони здоров'я України через розвиток людського капіталу в напрямі формування нових управлінських компетенцій, знань, навичок, здібностей, мотивації у керівників медичних закладів.

Мета статті. В цьому дослідженні ставимо за мету розробити профіль компетентностей керівника медичного закладу, виявити фактичний рівень володіння управлінськими компетенціями та сформувавши рекомендації щодо забезпечення розвитку управлінських компетенцій у керівників вітчизняних закладів охорони здоров'я задля зміцнення безпеки здоров'я населення країни.

Виклад основного матеріалу. Підтримуючи позицію науковців про важливість забезпеченості закладів охорони здоров'я високопрофесійним медичним персоналом як основи формування соціальної безпеки як окремої людини, так і держави, вважаємо доцільним розглядати дану проблему також в контексті виокремлення у його структурі управлінських знань, вмінь та досвіду, орієнтуючись на те, що будь-який медичний заклад – це суб'єкт ринку з притаманними йому проблемами ведення господарської діяльності.

Варто зазначити, що підтвердження того, що менеджмент не є виключно «менеджментом бізнесу» є те, що перший конгрес з менеджменту, який відбувся у Празі в 1922 р. організували не бізнесмени, а міністр торгівлі США Гувер Г. та історик і президент Чехословаччини Масарик Т. У цей же час Фоллет М. не робила відмінностей між комерційним і некомерційним менеджментом. Вона говорила про менеджмент організацій, спираючись на одні і ті ж принципи [11, с. 19]. Безумовно, існують відмінності в менеджменті різних організацій, оскільки місія і цілі організації визначають стратегію, а стратегія визначає організаційну структуру. Цілі комерційних і некомерційних організацій у своїй природі різні. Проте, з точки зору практики управління, відмінності спостерігаються головним чином в термінології, що прийнята в різних організаціях, тобто відмінності мають скоріше прикладний, а ніж принциповий характер. Задачі і проблеми також багато в чому схожі, подібні. Як засвідчують дослідники – приблизно 90% всіх проблем організацій однакові. В умовах реформування практично усіх галузей економіки та сфер соціального життя нашої країни, хотілось би досягнути позитивних результатів в тому числі ґрунтуючись на ефективному управлінні ними. Адже, як стверджує П. Друкер, «менеджмент – це специфічна та визначальна структура всіх організацій і кожної з них зокрема» [12, с. 15-21].

Донедавна в Україні не йшлося про спеціалізовану підготовку фахівців-менеджерів для закладів охорони здоров'я, оскільки вважалося, що наявність медичної освіти є цілком достатньою для управління ними. Проте, на сьогодні, як вже зазначалося вище, постала гостра потреба власне у кваліфікованих управлінських кадрах для медичних закладів.

Відтак, на виконання цілей реформування за другим, найбільш актуальним, на наш погляд, напрямом Міністерством охорони здоров'я України внесено зміни до Довідника кваліфікаційних характеристик професій працівників (Випуск 78 «Охорона здоров'я») [13], якими передбачено такі управлінські посади у закладі охорони здоров'я як генеральний директор та його заступник, а також встановлено кваліфікаційні вимоги до цих категорій працівників. Таким чином, на нормативно-правовому рівні врегульовано

питання розподілу управлінських та медичних функцій та визнано необхідність керівництва процесами надання медичної допомоги професійними фахівцями-менеджерами.

Опираючись на дослідження Українського інституту стратегічних досліджень Міністерства охорони здоров'я України [1, с. 19-20], можна стверджувати те, що у сучасних умовах реформування медичної галузі України керівники закладів охорони здоров'я, їх структурних підрозділів, відділів, виконують цілу низку управлінських функцій, які нами проранжовано у порядку їх спадання (таблиця 1).

Таблиця 1

Управлінські функції керівників закладів охорони здоров'я та їх структурних підрозділів

Організаційні функції		Функції з організації роботи персоналу та його розвитку		Контрольні функції	
Назва	частка, %	назва	частка, %	назва	частка, %
забезпечення виконання чинного законодавства про охорону здоров'я	100	розробка посадових інструкцій для медичного персоналу	91,7±3,2	контроль якості діагностичного процесу	91,7±3,2
звітування про роботу відділення в установлені терміни	97,2±1,9	розробка раціональних графіків роботи персоналу	91,7±3,2		
забезпечення безпечних умов перебування пацієнтів у відділенні	97,2±1,9	мотивація персоналу до ефективної праці	94,4±2,7	контроль за виконанням посадових інструкцій медичним персоналом	88,9±3,7
проведення аналізу показників роботи відділення	91,7±3,2	розгляд скарг пацієнтів та їх родичів, працівників відділення	88,9±3,7		
забезпечення перспективного та поточного планування роботи відділення	88,9±3,7	участь у доборі медичного персоналу відділення	86,1±4,1	контроль правильності визначення лікарями непрацездатності пацієнтів	86,1±4,1
забезпечення виконання галузевих стандартів медичної допомоги	86,1±4,1	проведення виробничих нарад з персоналом	83,3±4,4		
забезпечення внесення інформації про роботу відділення до електронної системи охорони здоров'я	55,6±5,8	розробка річних планів безперервного підвищення професійної майстерності персоналу	83,3±4,4	контроль якості лікувального процесу	83,3±4,4
		організація навчання лікарів	83,3±4,4		

Джерело: сформовано авторами за[1].

За прогнозами PeopleFluent, потреба в керівних посадах у галузі охорони здоров'я за 2016 та 2026 рр. зросте на 20%, що чітко представляє виклик для рекрутерів у галузі охорони здоров'я та для керівників навчальних закладів в організаціях охорони здоров'я. Успішним керівникам сфери охорони здоров'я потрібні клінічні навички, ділові компетенції та міжособистісні чи м'які навички, щоб спрямувати свої організації на успіх. Наприклад, університет Джорджа Вашингтона зводить список основних навичок до трьох: сприяння змінам, фокусування зусиль на нижніх ланках управління та управління конфліктами. Becker's Hospital Review вказує на вміння слухати, формування бачення, інтеграційні навички, емпатію (співпереживання) та оптимізм як основні навички медичних лідерів [14].

Якщо розглянути сутність людського капіталу на трьох рівнях: індивідуальний капітал людини (капітал окремої людини, що включає капітал здоров'я, культурно-моральний, інтелектуальний, організаційний, підприємницький капітал, накопичений запас особливих і спеціальних знань, професійних навичок, що дозволяють людині

виконувати певну трудову функцію, розвиватися та отримувати додаткові доходи); корпоративний капітал (накопичений організацією спеціальний та особливий, порівняно з конкурентами, індивідуальний людський капітал, а також особливі управлінські та інтелектуальні технології, включаючи інформаційні, що підвищують конкурентоспроможність організації); національний людський капітал (сукупність працездатного населення, частина інноваційних (креативних) трудових ресурсів, накопичені конкурентоздатні, високопродуктивні знання, інноваційна система, інтелектуальний капітал та інноваційні технології в усіх сферах життєдіяльності, а також висока якість життя, що забезпечує конкурентоспроможність економіки країни на світових ринках в умовах глобалізації)[15, с.17], то цілком справедливим буде висновок про те, що керівник закладу охорони здоров'я, володіючи високим особистим капіталом, в тому числі маючи фахову медичну та управлінську освіту, в результаті чого у нього сформувалася ціла низка компетенцій необхідних для ефективного управління закладом охорони здоров'я, сприяє розвитку людського капіталу як окремого медичного закладу, так і галузі та країни в цілому (рис. 1). Такий розвиток людського капіталу включатиме і капітал здоров'я населення, що сформується завдяки якісному медичному обслуговуванню, в тому числі і за рахунок підвищення ефективності управління медичними закладами.

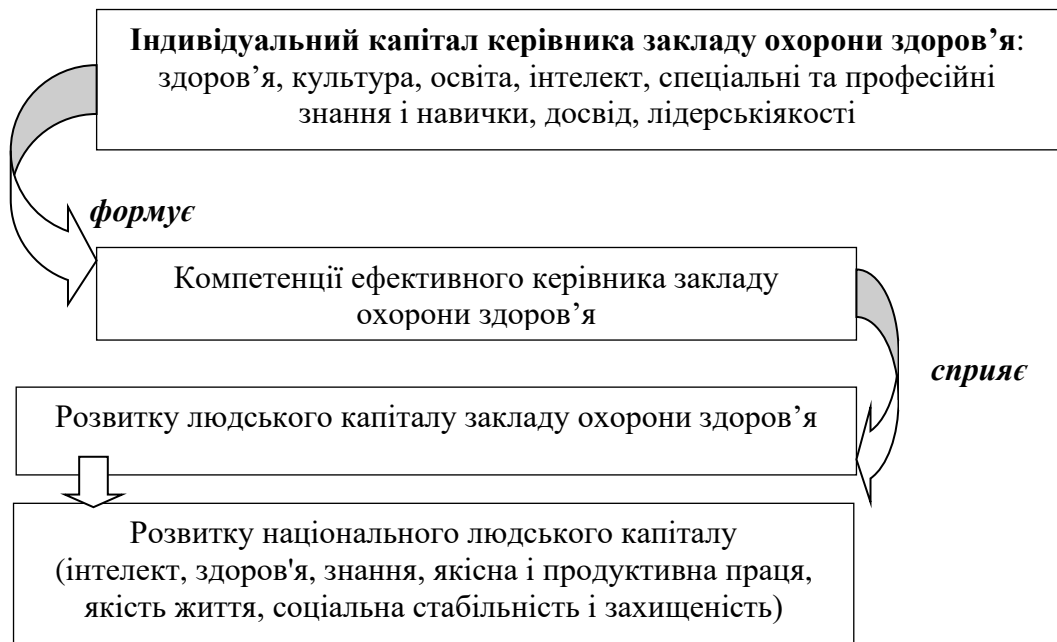


Рис. 1. Вплив індивідуального капіталу керівника закладу охорони здоров'я на розвиток людського капіталу

Джерело: сформовано авторами.

Враховуючи те, що до сьогодні в Україні практично не проводилась підготовка медиків-управлінців, при цьому керівники закладів освіти та їх підрозділів, відділів здійснюють цілу низку управлінських функцій, то постає необхідність, по-перше, здійснити оцінювання рівня володіння управлінськими компетенціями чинними керівниками закладів охорони здоров'я; по-друге, запропонувати шляхи розвитку у керівників необхідних компетентностей, що дозволить їм успішно здійснювати управління закладами охорони здоров'я чи їх підрозділами.

У найбільш загальному вигляді, в рамках останніх досліджень у сфері менеджменту виокремлено чотири групи компетентностей сучасного менеджера: інструментальні, міжособистісні, системні та спеціальні компетенції, які спрямовані на формування та розвиток навичок, потрібних майбутнім фахівцям, а саме:

1. Інструментальні компетенції: здатність отримувати, аналізувати та систематизувати інформацію;
2. Міжособистісні компетенції: здатність здійснювати ефективні міжособистісні комунікації; здатність до постійного удосконалення емоційних здібностей як інструменту розвитку; здатність управління на індивідуальному, міжособистісному та груповому рівнях;
3. Системні компетенції: здатність застосовувати знання правил раціонального використання робочого часу, прийомів та методів роботи керівника для виконання управлінських функцій (постановка цілей, планування, прийняття рішень, реалізація та організація особистої діяльності, контролю).
4. Спеціальні компетенції: уміння використовувати в особистій професійній діяльності ефективні прийоми та методи роботи керівника з метою економії свого часу; здатність аналізувати витрати робочого часу для виявлення сильних і слабких сторін особистого стилю роботи; володіти технологіями визначення і досягнення цілей особистого та професійного спрямування; здатність раціонально планувати свій робочий час з метою ефективного його використання; володіння прийомами та методами прийняття рішень; уміння організувати професійну діяльність спрямовану на реалізацію поставлених цілей; володіння прийомами і методами ефективних комунікацій та інформаційного забезпечення діяльності керівника [16, с.4-5].

Як уже зазначалося, AndrejaKVAS, JankoSELJAK, and JanezSTARE розробили модель компетентності для керівників сестринської справи та порівняли її з моделлю компетентності керівництва для державного управління. Автори у запропонованій моделі компетентності виокремили загальні компетенції (гнучкість у роботі, творчість, лідерство, організаційний клімат, організаційні здібності, навички роботи в команді, вміння впливати та самореалізовуватися) та три групи компетенцій, які є спеціальними (вважаються характерними для лідерів сестринської справи): етична / неетична поведінка (пріоритет не надається родичам, знайомим та колегам, повідомляється про порушення правил догляду за медичними секторами, захищається конфіденційність пацієнта, пацієнт інформується про медичну діяльність); міжпрофесійні стосунки, що вказують на правильне розуміння становища медичних сестер у системі охорони здоров'я та їх взаємовідносин з лікарями (співпраця та спілкування з лікарями на рівних умовах, розмежування медичної сестри та медицини, знання медичної сестри та її роль у системі охорони здоров'я, відповідальність за сферу медичної сестри в колективі охорони здоров'я); ставлення керівників медсестер до освіти своїх підлеглих та власної освіти (знання роботи в сферах управління та економіки / бізнесу, вміння спілкуватися іноземними мовами, знання роботи з новими технологіями, знання стандартів якості, заохочення колег до навчання) [6].

Результатами досліджень Всесвітнього консорціуму з охорони здоров'я є розвиток компетенцій для менеджерів з охорони здоров'я, таких як:

1. Лідерство. Здатність надихати індивідуальну та організаційну передового досвіду, створити спільне бачення та успішно керувати змінами, щоб досягти стратегічних цілей організації та успішне виконання. Лідерство перетинається з іншими чотирма доменами.
2. Спілкування та відносини. Здатність чітко та стисло спілкуватися з внутрішніми та зовнішніми замовниками, встановлювати та підтримувати стосунки та сприяти конструктивній взаємодії з індивідами та групами.
3. Професійна та соціальна відповідальність. Здатність узгоджувати особисту та організаційну поведінку з етичними та професійними стандартами, які включають: відповідальність перед пацієнтом та громадою, орієнтація на обслуговування, прихильність до навчання та розвитку впродовж усього життя.
4. Здоров'я та середовище охорони здоров'я. Розуміння системи охорони здоров'я та середовища, в якому менеджери та постачальники медичних послуг працюють, взаємодіють.

5. Бізнес. Можливість застосовувати принципи бізнесу, включаючи системи мислення, до охорони здоров'я [7, с.4].

Myles P. Gartland, Perry A. Pugno, використовуючи дані електронно-розповсюдженого опитування, що здійснює самоуправління, дослідили сприйняття 110 керівників-лікарів, викладачів лікарів та студентів-медиків щодо того, які компетенції є важливими для ефективного керівництва лікарем, які види діяльності та методи є ефективними для розвитку компетентностей керівника-лікаря. Результати показали, що «міжособистісні та комунікативні навички» та «професійна етика та соціальна відповідальність» сприймаються як найважливіші компетенції для ефективного керівництва лікарем. Крім того, респонденти вважають, що «вплив на однолітків на прийняття нових підходів у медицині» та «адміністративна відповідальність в організації охорони здоров'я» є діяльністю, що найбільше свідчить про ефективне керівництво лікарем. Нарешті, респонденти сприймають «коучинг чи наставництво у досвідченого керівника» та «досвід роботи (наприклад, керівна посада)» як найефективніші методи розвитку лідерських компетенцій лікаря [10].

У глобальному довіднику компетентностей управління охорони здоров'я наведено наступні блоки компетентностей [17]:

1. Компетентності лідерства: навички лідерства та поведінки; високий рівень культури та адаптації до середовища; швидкість реагування на зміни; інноваційність мислення.

2. Компетенції управління: управління відносинами; навички спілкування та залучення працівників до прийняття рішень; управління конфліктами та переговорами.

3. Професійна та соціальна відповідальність: особиста та професійна відповідальність і звітність; професійний розвиток та навчання протягом усього життя; внесок у професію; самосвідомість; етична поведінка та соціальна свідомість.

4. Здоров'я та охорона здоров'я: знання системи та організації охорони здоров'я; здатність оптимізувати роботу медичного персоналу; забезпечувати орієнтацію системи охорони здоров'я на пацієнта (особу, сім'ю) на системі партнерських взаємовідносин; організація, аналіз та контроль системи громадського здоров'я.

5. Бізнес-компетенції: загальне управління; знання економічних законів та правил; навички фінансового менеджменту; управління людськими ресурсами; знання організаційних систем та управління ними; стратегічне планування та маркетинг; управління інформацією; управління ризиками; управління якістю; формування взаємозв'язків та система креативного мислення; управління ланцюгами поставок.

Щодо кваліфікаційних вимог до керівників медичних закладів в Україні, то, згідно «Змін до Довідника кваліфікаційних характеристик професій працівників. Випуск 78 «Охорона здоров'я», генеральний директор (директор)/начальник (завідувач) закладу охорони здоров'я має виконувати такі завдання та обов'язки:

- керування згідно з чинним законодавством виробничо-господарською та фінансово-економічною діяльністю закладу охорони здоров'я.

- організація розробки та забезпечення реалізації довгострокової стратегії розвитку закладу на основі потреб громади та ринкової ситуації.

- організація формування та моніторинг виконання операційних планів.

- організація роботи та ефективної взаємодії усіх структурних підрозділів.

- забезпечення залучення коштів на інвестиційні потреби закладу.

- забезпечення закладу охорони здоров'я кваліфікованими працівниками, а також найкращого використання знань та досвіду працівників, забезпечення їх професійного розвитку та ін. [13].

Підсумовуючи зарубіжний досвід формування компетентностей у керівників закладів охорони здоров'я та враховуючи кваліфікаційні вимоги щодо медичних керівників в Україні, представимо у таблиці 2 профілі компетентностей керівників медичних закладів та сформуємо авторський варіант профілю медичного керівника в Україні відповідно до сучасної ситуації.

Профілі компетентностей керівників медичних закладів

Автори	Група компетенцій	Компетенції
1	2	3
The 5 Most Important Skills for Healthcare Leaders	1. Менеджмент персоналу	здатність ефективно керувати людьми та командами; створювати команди талановитих співробітників; діяти справедливо при роботі з прямими звітами; делегувати прийняття рішень для розвитку навичок та впевненості працівників; тренувати працівників та сприяти їх професійному розвитку та кар'єрним можливостям
	2. Винахідливість, енергійність	творчість, вміння вирішувати проблеми, інноваційність та креативність, винахідливість
	3. Самовладання, самоконтроль	володіння своїми емоціями, орієнтація у стресових ситуаціях, надання працівникам можливості піклуватися про себе та їх підтримувати, уміння приймати ризикові рішення
	4. Управління змінами	спритність, швидке розуміння ситуації та розробка гнучких стратегій, знання технологічних досягнень в діагностиці та лікуванні, знання нормативних вимог та сприяння їх удосконаленню, співпраця та інтеграція мереж надання медичної допомоги, обізнаність та проінформованість, уміння використовувати управління змінами як можливість посилити спільну колективну діяльність
	5. Управління участю	залучення працівників до прийняття рішень та досягнення консенсусу; заохочення співробітників ділитися ідеями, інформацією, реакціями та перспективами; уміння слухати працівників; повага, відкритість та відданість постійному розвитку; цінування внеску працівників у розвиток закладу, підтримка працівників та зниження плинності кадрів.
Луре О.О., Філіпчук Н.В.	1. Інструментальні компетенції	здатність отримувати, аналізувати та систематизувати інформацію
	2. Міжособистісні компетенції	здатність здійснювати ефективні міжособистісні комунікації; здатність до постійного удосконалення емоційних здібностей; здатність управління на індивідуальному, міжособистісному та груповому рівнях
	3. Системні компетенції	здатність застосовувати знання правил раціонального використання робочого часу, прийомів та методів роботи керівника для виконання управлінських функцій (постановка цілей, планування, прийняття рішень, реалізація та організація особистої діяльності, контролю)
Andreja KVAS, Janko SELJAK, and Janez STARE	1. Загальні компетенції	гнучкість у роботі, творчість, лідерство, організаційний клімат, організаційні здібності, навички роботи в команді, вміння впливати на людей та самореалізовуватися
	2. Спеціальні: етична / неетична поведінка	пріоритет не надається родичам, знайомим та колегам, повідомляється про порушення правил догляду за медичними секторами, захищається конфіденційність пацієнта, пацієнт інформується про медичну діяльність
	3. Міжпрофесійні стосунки	співпраця та спілкування з лікарями на рівних умовах, розмежування медичної сестри та медицини, знання медичної сестри та її роль у системі охорони здоров'я, відповідальність за сферу медичної сестри в колективі
	4. Ставлення керівників до освіти своїх підлеглих та власної	знання роботи у сферах управління та економіки / бізнесу, вміння спілкуватися іноземними мовами, знання роботи з новими технологіями, знання стандартів якості, заохочення колег до навчання
Всевітній консорціум охорони здоров'я	1. Лідерство	здатність надихати індивідуальну та організаційну передового досвіду, створити спільне бачення та успішно керувати зміни, щоб досягти стратегічних цілей організації та успішне виконання
	2. Спілкування та відносини	здатність чітко та стисло спілкуватися з внутрішніми та зовнішніми замовниками, встановлювати та підтримувати стосунки та сприяти конструктивній взаємодії з індивідами та групами
	3. Професійна та соціальна відповідальність	здатність узгоджувати особисту та організаційну поведінку з етичними та професійними стандартами, які включають: відповідальність перед пацієнтом та громадою, орієнтація на обслуговування, прихильність до навчання та розвитку впродовж усього життя

1	2	3
	4. Здоров'я та середовище охорони здоров'я	розуміння системи охорони здоров'я та середовища, в якому менеджери та постачальники медичних послуг працюють, взаємодіють
	5. Бізнес	можливість застосовувати принципи бізнесу, включаючи системи мислення, до охорони здоров'я
Глобальний довідник компетентностей управління охорони здоров'я	1. Компетентності лідерства	навички лідерства та поведінки; високий рівень культури та адаптації до середовища; швидкість реагування на зміни; інноваційність мислення.
	2. Компетенції управління	управління відносинами; навички спілкування та залучення працівників до прийняття рішень; управління конфліктами та переговорами
	3. Професійна та соціальна відповідальність	особиста та професійна відповідальність і звітність; професійний розвиток та навчання протягом усього життя; внесок у професію; самосвідомість; етична поведінка та соціальна свідомість
	4. Здоров'я та охорона здоров'я	знання системи та організації охорони здоров'я; здатність оптимізувати роботу медичного персоналу; забезпечувати орієнтацію системи охорони здоров'я на пацієнта (особу, сім'ю) на системі партнерських взаємовідносин; організація, аналіз та контроль системи громадського здоров'я
	5. Бізнес-компетенції	загальне управління; навички фінансового менеджменту; управління людськими ресурсами; знання організаційних систем та управління ними; стратегічне планування та маркетинг; управління інформацією; управління ризиками; управління якістю; формування взаємозв'язків та система креативного мислення; управління ланцюгами поставок
Myles P. Gartland, Reggy A. Pugno		міжособистісні та комунікативні навички
		професійна етика та соціальна відповідальність
		вплив на колег щодо прийняття нових підходів у медицині
		адміністративна відповідальність в організації охорони здоров'я
		уміння бути коучем, наставником управлінський досвід роботи

Джерело: сформовано авторами.

Результати досліджень. Авторами сформована анкета для опитування, в якій наведено управлінські компетенції в розрізі трьох груп: інструментальні, міжособистісні та системні компетенції. Опитування здійснювалося серед керівників медичних закладів, їх відділів та головних медсестер закладів охорони здоров'я на Прикарпатті. Респондентам запропоновано оцінити рівень володіння наведеними компетенціями з врахуванням шкали від 1 до 5. Нами опрацьовано отримані результати та запропоновано професійні портрети наявного та майбутнього керівника медичного закладу (таблиця 3).

Таблиця 3

Профіль наявного та майбутнього керівника медичного закладу (відділу)

Група	Перелік компетенцій в межах групи	
	Наявні компетенції	Бажані компетенції
1	2	3
1. Інструментальні компетенції	знання загальних принципів управління	знання загальних принципів управління
	навички фінансового менеджменту	навички фінансового менеджменту**
	знання організаційних систем та управління ними	знання організаційних систем та управління ними
	стратегічне планування та маркетинг	стратегічне планування та маркетинг**
	управління інформацією	управління інформацією**
	управління ризиками	управління ризиками**
	управління якістю	управління якістю**
	управління ланцюгами поставок	управління ланцюгами поставок**

1	2	3
2. Міжособистісні компетенції	здатність здійснювати ефективні міжособистісні комунікації*	здатність здійснювати ефективні міжособистісні комунікації**
	здатність спілкуватися з стейкхолдерами	здатність спілкуватися з стейкхолдерами**
	залучення працівників до прийняття рішень*	залучення працівників до прийняття рішень**
	уміння слухати працівників*	уміння слухати працівників**
	оцінка та цінність внеску працівників у розвиток закладу*	оцінка та цінність внеску працівників у розвиток закладу**
	підтримка працівників та зниження плинності*	підтримка працівників та зниження плинності**
	володіння своїми емоціями, самосвідомість*	володіння своїми емоціями, самосвідомість**
	орієнтація у стресовому середовищі	орієнтація у стресовому середовищі
	надання працівникам можливості дбати про себе та їх підтримувати*	надання працівникам можливості дбати про себе та їх підтримувати**
	уміння приймати ризикові рішення*	уміння приймати ризикові рішення**
	сприяння професійному розвитку та кар'єрним можливостям працівників*	сприяння професійному розвитку та кар'єрним можливостям працівників**
	створення корпоративних цінностей*	створення корпоративних цінностей**
	саморозвиток*	саморозвиток**
	сприяння безперервному навчанню працівників*	сприяння безперервному навчанню працівників**
3. Системні компетенції	здатність ставити цілі та завдання	здатність ставити цілі та завдання**
	здатність дотримуватися етичних та професійних стандартів	здатність дотримуватися етичних та професійних стандартів**
	особиста та професійна відповідальність і звітність*	особиста та професійна відповідальність і звітність**
	професійний розвиток та навчання впродовж усього життя*	професійний розвиток та навчання впродовж усього життя**
	внесок у професію	внесок у професію**
	етична поведінка та соціальна свідомість*	етична поведінка та соціальна свідомість**
	знання системи та організації охорони здоров'я*	знання системи та організації охорони здоров'я**
	організація, аналіз та контроль системи громадського здоров'я	організація, аналіз та контроль системи громадського здоров'я**
	швидкість та гнучкість прийняття рішень*	швидкість та гнучкість прийняття рішень**
	знання технологічних досягнень в діагностиці та лікуванні	знання технологічних досягнень в діагностиці та лікуванні**
	знання нормативних вимог та сприяння їх удосконаленню	знання нормативних вимог та сприяння їх удосконаленню**
	співпраця та інтеграція мереж надання медичної допомоги	співпраця та інтеграція мереж надання медичної допомоги
	обізнаність та проінформованість	обізнаність та проінформованість**
	здатність раціонально організувати робочий процес	здатність раціонально організувати робочий процес**
забезпечення орієнтації системи охорони здоров'я на пацієнта (особу, сім'ю) на основі партнерських взаємовідносин	забезпечення орієнтації системи охорони здоров'я на пацієнта (особу, сім'ю) на основі партнерських взаємовідносин	

Джерело: сформовано авторами за результатами опитування.

* - позначено компетенції, якими володіють керівники медичних закладів у достатній мірі для того, щоб здійснювати ефективне управління;

** - компетенції, які на думку респондентів, мають бути наявні у керівників медичних закладів.

Висновки. Як бачимо, на сьогодні найгіршою є ситуація з інструментальними управлінськими компетенціями, жодною з них медики-керівники не володіють у достатній мірі, проте практично усі вважають необхідними для ефективного менеджменту. Зокрема вітчизняні керівники (різних рівнів управління) медичних закладів потребують навчання та підвищення кваліфікації в напрямі фінансового менеджменту, стратегічного планування та маркетингу, управління інформацією, ризиками та якістю, управління ланцюгами поставок.

Найкращою є ситуація щодо міжособистісних компетенцій. Усіма, окрім здатності налагоджувати зв'язки із стейкхолдерами, керівники-медики володіють на достатньому рівні. Також респонденти вважають, що усі запропоновані авторами міжособистісні компетенції мають бути наявні у керівників медичних закладів.

Щодо системних компетенцій, то із п'ятнадцяти запропонованих фактично на високому рівні володіння є тільки п'ять, а саме: особиста та професійна відповідальність і звітність, етична поведінка та соціальна свідомість, знання системи та організації охорони здоров'я, швидкість та гнучкість прийняття рішень, професійний розвиток та навчання впродовж усього життя. Респонденти залишили поза увагою тільки забезпечення орієнтації системи охорони здоров'я на пацієнта (особу, сім'ю) на основі партнерських взаємовідносин та уміння співпрацювати з мережами надання медичної допомоги. Усі інші системні компетенції вважають необхідними для здійснення ефективного управління закладами охорони здоров'я.

Відтак, результати досліджень засвідчують недостатній рівень володіння вітчизняними медиками-керівниками системних компетенцій, практичну відсутність досвіду і вміння здійснювати управління окремими функціональними областями, проте на високому рівні є особистісні компетенції. Все це засвідчує необхідність навчання керівників медичних закладів елементів фінансового менеджменту, ризик-менеджменту, володіння інструментами стратегічного планування, уміння спілкуватися із стейкхолдерами, набуття навичок раціональної організації робочого процесу, покращення комунікаційних та інформаційних систем тощо.

Перспективи подальших досліджень. У подальшому необхідно більш глибоко здійснити аналіз володіння управлінськими компетенціями за різними кваліфікаційними ознаками, наприклад, фахом лікаря, стажем роботи, місцем роботи, віком тощо, що допоможе запропонувати конкретні напрями та інструменти набуття керівниками медичних закладів потрібних управлінських компетенцій.

Література

1. Сучасна система підготовки керівників в сфері охорони здоров'я України. Методичні рекомендації. Київ, 2019. 46 с. URL: <https://dspace.uzhnu.edu.ua>.
2. Москаленко В. Ф. Принципи побудови оптимальної системи охорони здоров'я: український контекст. К.: Книга плюс, 2008. 320 с.
3. Короленко В.В., Юрочко Т.П. Кадрова політика у сфері охорони здоров'я України в контексті європейської інтеграції. Київ, 2018. 96 с.
4. Грішнова О., Брінцева О. Формування людського капіталу у сфері охорони здоров'я: проблеми та напрями зменшення фіктивізації. *Економіка*. 2019. № 2(203). С. 11-15.
5. Попченко Т. П. Щодо кадрової політики у реформуванні вітчизняної сфери охорони здоров'я. Аналітична записка Національного інституту стратегічних досліджень при Президентові України. URL: <http://www.niss.gov.ua/articles/808/>.
6. AndrejaKVAS, JankoSELJAK, and JanezSTARE. TheUseofCompetencyModelstoAssessLeadershipinNursing2013 Sep; 42(9). Pp. 988–995.. URL: <https://www.ncbi.nlm.nih.gov/pmc/articles/PMC4453892/IranJPublicHealth>.
7. LeadershipCompetenciesforHealthServicesManagers. URL: https://www.ache.org/-/media/ache/about-ache/leadership_competencies_healthcare_services_managers.pdf.
8. MaryE. SteflCommon competencies for all healthcare managers: the Healthcare Leadership Alliance model. *J Healthc Manag.* 2008 Nov-Dec; 53(6). pp. 360-373. URL: <https://www.ncbi.nlm.nih.gov/pubmed/19070332>.
9. Rossiter, A., andM. E. Stefl. Using theHIA Competency Directory to DevelopCurriculum for Medical Practice Management.*Presentation at the AnnualMeeting of the Medical Croup ManagementAssociation*, San Diego, October, 2005. pp. 343-354.

10. Myles P., Gartland, Perry A., Pugno. Development of physician leadership competencies: perceptions of physician leaders, physician educators and medical students. *The Journal of health administration education*. 21(3). · February 2004.
11. Менеджмент: навчальний посібник / Н.С. Краснокутська, О.М. Нащекіна, О.В. Замула та ін. Харків : «Друкарня Мадрид», 2019. 231 с.
12. Друкер П. Менеджмент. Вызовы XXI века. М:Манн, Иванов и Фербер, 2012, 256 с.
13. Наказ МОЗ України від 31.10.2018 № 1977 "Про внесення змін до Довідника кваліфікаційних характеристик професій працівників. Випуск 78 «Охорона здоров'я». URL:<https://moz.gov.ua/article/ministry-mandates/nakaz-moz-ukraini-vid-31102018--1977-pro-vnesennja-zmin-do-dovidnika-kvalifikacijnih-harakteristik-profesij-pracivnikiv-vipusk-78-ohorona-zdorovja>.
14. RECRUITING. The 5 Most Important Skills for Healthcare Leaders. <https://www.peoplefluent.com/blog/recruiting/the-5-most-important-skills-for-healthcare-leaders>. Published: Oct 30, 2018.
15. Розвиток людського капіталу: на шляху до якісних реформ: національна доповідь / Пищуліна О., Юрочко Т., Міщенко М., Жаліло Я. К. видавництво «Заповіт», 2018. 368 с. URL: http://razumkov.org.ua/uploads/article/2018_LUD_KAPITAL.pdf.
16. Лусте О.О., Філіпчук Н.В. Self-brand – менеджмент та економічна психологія: навч. посібник-практикум. Чернівці. 2018, 272с.
17. World Health Organization. Health expenditure ratios, Accessed: 22July2013, fromURL: <http://apps.who.int/ghodata/?vid=1901>.

References

1. Suchasna systema pidhotovky kerivnykiv v sferi okhorony zdorovia Ukrainy. Metodychni rekomendatsii.(2019). Kyiv- Kyiv.
2. Moskalenko V. F. (2008). Pryntsypy pobudovy optymalnoi systemy okhorony zdorovia: ukrainskyi kontekst. K.: Knyha plus[in Ukrainian].
3. Korolenko V. V., Yurochko T. P.(2018). Kadrova polityka u sferi okhorony zdorovia Ukrainy v konteksti yevropeiskoi intehratsii. Kyiv [in Ukrainian].
4. Hrishnova O., Brintseva O. (2019). Formuvannia liudskoho kapitalu u sferi okhorony zdorovia: problemy ta napriamy zmeshennia fiktyvizatsii. *Ekonomika - Economy. Issue 2, p.203* [in Ukrainian].
5. Popchenko T. P. Shchodo kadrovoi polityky u reformuvanni vitchyznianoї sfery okhorony zdorovia. *Analychna zapyska Natsionalnoho instytutu stratehichnykh doslidzhen pry Prezydentovi Ukrainy - Analytical note of the National Institute for Strategic Studies under the President of Ukraine*.URL: <http://www.niss.gov.ua/articles/808/>.
6. Kvas A., Seljak J. (2013). The Use of Competency Models to Assess Leadership. *Issue42(9). Pp. 988–995*[in English].
7. Leadership Competenciesfor Health Services Managers. URL: https://www.ache.org/-/media/ache/about-ache/leadership_competencies_healthcare_services_managers.pdf. [in English].
8. Mary E. (2008). Stefl Common competencies for all healthcare managers: the Healthcare Leadership Alliance model.*Issue53(6). pp. 360-373*. [in English].
9. Rossiter, A. (2005). Using the HIA Competency Directory to Develop Curriculum for Medical Practice Management. *Presentation at the Annual Meeting of the Medical Croup Management Association*
10. Myles P., Perry A. (2004). Development of physician leadership competencies: perceptions of physician leaders, physician educators and medical students.*The Journal of health administration education. Issue21(3)*.
11. Krasnokutska N., Nashchekina O. (2019). Menedzhment: navchalnyi posibnyk. Kharkiv : Drukarnia Madryd [in Ukrainian].
12. Druker P. (2012). Menedzhment. Vyzovy XXI veka. M: Mann [in Russian].

13. Nakaz MOZ Ukrainy vid 31.10.2018 № 1977 "Pro vnesennia zmin do Dovidnyka kvalifikatsiinykh kharakterystyk profesii pratsivnykiv. URL: <https://moz.gov.ua/article/ministry-mandates/nakaz-moz-ukraini-vid-31102018--1977-pro-vnesennja-zmin-do-dovidnika-kvalifikacijnih-harakteristik-profesij-pracivnikov-vipusk-78-ohorona-zdorovja>.

14. Recruiting. The 5 Most Important Skills for Healthcare Leaders (2018). URL: <https://www.peoplefluent.com/blog/recruiting/the-5-most-important-skills-for-healthcare-leaders>

15. Pyshchulina O., Yurochko T. (2018). Rozvytok liudskoho kapitalu: na shliakhu do yakisnykh reform: natsionalna dopovid. Zapovit- Testament. [in Ukrainian].

16. Luste O., Filipchuk N. (2018). Self-brand – menedzhment ta ekonomichna psykholohiia: navch. posibnyk-praktykum. Chernivtsi [in Ukrainian].

17. World Health Organization (2013). issue 22. URL: <http://apps.who.int/ghodata/?vid=1901>.