

УДК 351.77

DOI: 10.18524/2413-9998/2019.2(42).177076

**В. І. Борщ,**

кандидат економічних наук,  
доцент кафедри менеджменту та інновацій  
Одеський національний університет імені І. І. Мечникова,  
Французький бульвар, 24/26, м. Одеса, 65058, Україна,  
e-mail: viktoriyaborshch@gmail.com

**О. В. Рудінська,**

кандидат економічних наук, доцент  
кафедри економіки та управління,  
Одеський національний університет імені І. І. Мечникова,  
Французький бульвар 24/26, 65058, м. Одеса, Україна  
e-mail: elena.rudinskaya@gmail.com

## **ФОРМУВАННЯ ПРОФЕСІЙНОЇ КОМПЕТЕНТНОСТІ МЕНЕДЖЕРА ЗАКЛАДУ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я**

У статті розглядаються питання формування професійної компетентності менеджера закладу охорони здоров'я. Розглянуто структура компетенцій менеджера. Деталізовано розглянуто систему компетенцій менеджера з управління закладами охорони здоров'я. Розглянуто основні завдання сучасного процесу інтеграції освіти та науки у сфері менеджменту та медицини.

**Ключові слова:** менеджер закладу охорони здоров'я; професійна компетентність; медична галузь; система охорони здоров'я.

**Постановка проблеми у загальному вигляді.** Національна галузь охорони здоров'я України наразі перебуває в стані тривалого реформування, головною метою якого є забезпечення ефективного розвитку медичної системи країни, здійснення у ній структурних змін, запровадження європейських та міжнародних стандартів щодо дотримання права громадян на медичну допомогу. Ключовим постає питання формування людського капіталу країни у межах формування ефективної системи охорони здоров'я. За таких обставин особливого значення набуває ефективна державна політика з підготовки менеджера закладу охорони здоров'я як одна із основних складових системи державного управління медичними ресурсами.

**Аналіз останніх досліджень та публікацій.** Особливості формування професійної компетентності менеджера закладу охорони здоров'я

та освітньої парадигми керівників різних рівнів та фахівців охорони здоров'я висвітлено в публікаціях вітчизняних науковців: М. Банчука, М. Білинської, І. Бедрик, Ю. Вороненка, Т. Курило, В. Майбороди, В. Марценюка, В. Меґедя, Н. Мезенцевої, В. Москаленка, Я. Радиша.

**Постановка завдання.** Метою цієї статті є аналіз проблеми формування професійної компетентності менеджера сучасного закладу охорони здоров'я та дослідження основних її складових, виявлення особливостей вдосконалення державного управління підготовкою керівників закладів охорони здоров'я в умовах реформування галузі охорони здоров'я України.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Аналізуючи наукові праці вчених ми прийшли висновку, що в сфері охорони здоров'я існують поняття «спеціаліст з державного управління охороною здоров'я», «менеджер в охороні здоров'я», «керівник медичного закладу». Основні відмінності цих понять представлені нижче.

«Спеціаліст з державного управління охороною здоров'я – це державний службовець, як правило, лікар за фахом, який обіймає ту чи іншу посаду на державній службі у сфері охорони здоров'я (наприклад, очолює районне чи працює в обласному управлінні охороною здоров'я)» [3].

«Менеджер в охороні здоров'я – це, насамперед, не державний службовець, часто і не лікар, який працює в лікувально-профілактичному закладі чи очолює його та виконує організаційну роботу щодо реалізації замовлення на контрактних засадах. Як правило, менеджер може мати юридичну чи економічну освіту» [2].

«Керівник медичного закладу – це менеджер технологічного профілю, який здійснює загальне керівництво тими чи іншими медичними технологічними процесами, координує дії окремих її ланок і об'єднує зусилля колективу для досягнення мети й отримання високого результату» [1].

На нашу думку, найбільш узагальнюючим поняттям є «менеджер закладу охорони здоров'я», який представляє собою фахівця в сфері управління, економіки, фінансів тощо, основною функцією якого є управління закладом охорони здоров'я з метою забезпечення його ефективного функціонування та конкурентоспроможності на ринку медичних послуг.

Як і для будь-якої сфери діяльності, в галузі охорони здоров'я необхідні фахівці-менеджери, для яких широка, багатопланова загальна управлінська підготовка повинна функціонально поєднуватися з детальним пізнанням особливостей та специфіки конкретної галузі.

Систематизуючи літературні джерела, можемо прийти до висновку, що основою загальної управлінської діяльності менеджера закладу охорони здоров'я є організаційно-управлінська, соціально-психологічна та виробнича складові:

1. *Організаційно-управлінська складова* включає загальне керівництво закладом, здійснення стратегічного управління, забезпечення ефективності та результативності діяльності закладу, управління прийняттям рішень, аналіз, координацію та контроль діяльності, здійснення інноваційної діяльності закладу. Проте цей перелік не є вичерпним. Важливою умовою здійснення цього виду діяльності є професіональна управлінська компетентність, організаційні якості, моральні якості, політична культура та інші якості менеджера.
2. *Соціально-психологічна складова* управлінської діяльності менеджера закладу охорони здоров'я полягає у (1) керівництві діяльністю апарату управління (здійснення загального керівництва апаратом управління, побудова і удосконалення структури апарату управління, розподіл повноважень всередині апарату управління, комплектація вищої ланки управлінського апарату і контроль комплектації середнього і низового рівнів управлінських працівників, координація взаємодії всіх органів апарату управління, контроль забезпечення раціональної організації робочих місць і умов праці управлінських працівників); (2) забезпеченні взаємодії із зовнішнім середовищем (встановлення відносин між організацією і зовнішнім середовищем; здійснення представництва, ведення найбільш важливих переговорів і укладання угод; дії від імені організації; загальне керівництво зовнішньоекономічною діяльністю); (3) управління персоналом (вироблення політики в галузі управління персоналом і використанні людського потенціалу, розробка принципів і механізмів формування персоналу закладу, розробка основних принципів внутрішньоорганізаційної системи мотивації, здійснення заходів матеріального і морального впливу на працівників, розробка загальної культури організації і механізмів підготовки, перепідготовки і підвищення кваліфікації персоналу, здійснення заходів щодо соціального розвитку і виховання персоналу);
3. *Виробнича складова* управлінської діяльності направлена на ефективне управління ресурсами: людськими, матеріальними, фінансовими, технологічними, інформаційними тощо.

Для забезпечення комплексного здійснення представлених вище складових необхідна бути сформована професійна компетентність менедже-

ра. Основними структурними елементами професійної компетентності менеджера сучасного закладу охорони здоров'я, на нашу думку, є:

- 1) моральна складова, що представлена цінностями, енергіями та мотиваціями менеджера;
- 2) психо-фізіологічний потенціал, що формує загальний рівень працездатності менеджера;
- 3) освітня складова, що забезпечує реалізацію інтелектуальних, пізнавальних та інших здібностей, направлених на критичне мислення менеджера;
- 4) кваліфікаційна складова – професійні знання, вміння та навички, які обумовлюють професійну компетентність;
- 5) творчий потенціал, що забезпечується креативними здібностями особистості;
- 6) комунікаційний потенціал, що направлений на здійснення взаємодії особистості з колективом, колективної організації тощо.

Сьогодні в Україні проблема управління галуззю охорони здоров'я постає дуже гостро, особливо в мінливих умовах економічного, політичного та бізнес середовища. Загострює цю проблему й реформування цієї галузі. Сучасна медична реформа спрямована на зміну умов функціонування ринку медичних послуг та діяльності його суб'єктів господарювання. Так, спостерігається загальна тенденція до комерціалізації діяльності цих суб'єктів, що супроводжується формуванням приватного сектору ринку медичних послуг та зміною форми власності державного сектору (перехід до комунальних неприбуткових підприємств). Отже, відбулися значні зміни в умовах фінансування державних закладів: держава не утримує його, а оплачує медичні послуги, надані цим закладом конкретному пацієнту (принцип «гроші йдуть за пацієнтом») [4]. Так, ми бачимо, що змінюються умови господарської діяльності: медичний заклад має «заробляти» самостійно кошти для свого утримання та забезпечення конкурентних переваг на ринку медичних послуг.

Іншою зміною в умовах господарювання є перехід до автономізації закладу, коли медичних заклад перестає функціонувати за умов підтримки держави, а перетворюються на керовану організацію, яка має самостійно формувати свої конкурентні переваги на ринку.

Для сучасного менеджера в галузі охорони здоров'я, надзвичайно важливими характеристиками його особистості є компетентність, тобто здатність, яка необхідна для вирішення робочих завдань і для отримання необхідних результатів роботи. Отже, у таких умовах функціонування постає необхідність у фахівці у сфері управління закладами охорони здоров'я. Це мультидисциплінарний фахівець, який має володіти різними рівнями та типами компетенцій (табл. 1, рис. 1).



Таблиця 1

**Система компетенцій менеджера з управління закладами охорони здоров'я**

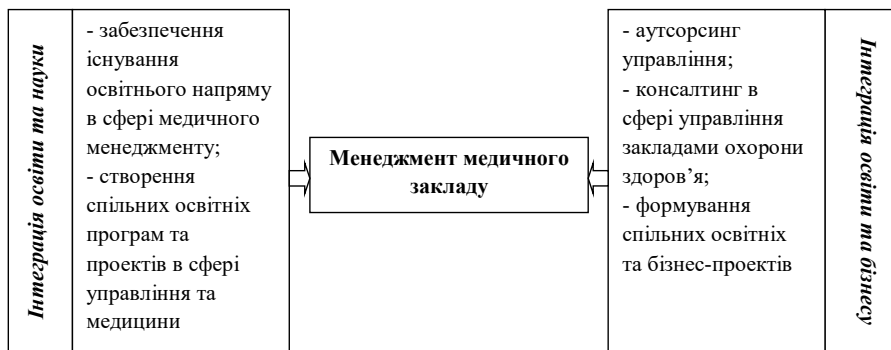
| <b>МЕНЕДЖЕР В ЗАКЛАДАХ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>УПРАВЛІНСЬКІ КОМПЕТЕНЦІЇ</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     | <b>КЛІНІЧНІ КОМПЕТЕНЦІЇ</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                           | <b>ПСИХОЛОГІЧНІ КОМПЕТЕНЦІЇ</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |
| <b>Загальні управлінські компетенції:</b><br>– лідерські якості;<br>– інноваційне мислення;<br>– стратегічне мислення;<br>– критичність мислення;<br>– гнучкість пізнання та судження;<br>– креативність                                                                                                                                                                                                            | – направленість на комплексне вирішення клінічних проблем та проблем, пов'язаних із професійною діяльністю;<br>– гнучкість прийняття клінічних рішень;<br>– орієнтація на пацієнт-центрована модель відносин;<br>– розуміння проблем та пріоритетів галузі охорони здоров'я;<br>– знання останніх досліджень у сфері охорони здоров'я | – комунікативні здібності;<br>– мотивуючі здібності («зараження» своїми замислами);<br>– здібність «розбиратися в людях» (обирати кадри);<br>– емпатія;<br>– стресостійкість;<br>– міжособистісна взаємодія за напрямками «лікар-пацієнт», «лікар-лікар», «лікар-середній медичний персонал», «лікар-молодший медичний персонал» |
| <b>Спеціальні управлінські компетенції:</b><br>– цілепокладання;<br>– здібність до прогнозування;<br>– здібність до планування;<br>– здібність до прийняття управлінських рішень;<br>– здібність до контролю;<br>– управління людськими ресурсами;<br>– розуміння фінансового менеджменту та аналізу;<br>– розуміння основ маркетингу;<br>– управління якістю;<br>– управління змінами;<br>– аналітична компетенція |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |

Джерело: розроблено автором.

Аналізуючи табл. 1, можна стверджувати, що в сукупності загальні та спеціальні управлінські компетенції, а також клінічні компетенції формують *практичний інтелект* менеджера медичного закладу; а психологічні компетенції – його *емоційний інтелект*. Отже, в Україні виникла потреба у формуванні нового покоління лідерів та керівників галузі охорони здоров'я, що має бути забезпечено «шляхом надання комплексної й різнобічної освіти, відповідної завданням галузі й міжнародним стандартам» [5, с. 4].

Проте процес формування та розвитку управлінського персоналу в галузі охорони здоров'я на всіх рівнях цієї системи набагато складніша: є потреба не просто в мульти- та інтер- дисциплінарному фахівцеві, а ще й у фахівцеві з глибокими специфікованими для галузі сучасними й комплексними знаннями, навичками та компетенціями.

Це є основним завданням сучасного процесу інтеграції освіти та науки у сфері менеджменту та медицини, що має сформувати новий освітній напрям у національному освітньому середовищі: «Управління та адміністрування закладами охорони здоров'я». Це має стати пріоритетом державної політики сектору охорони здоров'я.



**Рис. 2. Процеси інтеграції освіти, науки та бізнесу в сфері охорони здоров'я**

*Джерело:* розроблено автором.

Іншим напрямом цієї інтеграції є інтеграція науки та практики, що забезпечує появу нового прошарку – аналітики. Так, сьогодні в Україні сформований ринок консалтингових послуг, що і є базою забезпечення цього типу інтеграції. Отже, в умовах, коли в керівників медичних закладів не вистачає управлінських знань, навичок та компетенцій є можливість залучення фахівців у сфері управління до керування цими закладами.

Ці два напрями інтеграції освіти, науки та бізнесу у сфері управління закладами охорони здоров'я можна схематично представити на рис. 2.

**Висновки та пропозиції.** Роблячи висновки, слід сказати, що сучасний процес інтеграції освіти, науки та практики сьогодні формує нові можливості для покращення багатьох сфер економічної та соціальної діяльності в Україні, не є винятком і галузі охорони здоров'я. В умовах реформування цієї галузі інтеграційні процеси в різних напрямках, що скеровані на формування компетентного середовища та мають стати пріоритетними для державної політики та базою для стратегії розвитку цієї галузі, основою якої є формування нового типу медичного керівника.

### Список використаної літератури

1. Банчук М. В., Марценюк В. П. Проблеми вдосконалення державного управління освітою керівників галузі охорони здоров'я України. URL: [http://www.nbuv.gov.ua/portal/Soc\\_Gum/Dtr\\_du/2010\\_3+/files/DU310\\_02.pdf](http://www.nbuv.gov.ua/portal/Soc_Gum/Dtr_du/2010_3+/files/DU310_02.pdf)
2. Крыштопа Б. П., Андреева И. М. Менеджер в здравоохранении. Киев : 1995. 118 с.
3. Курило Т. М. Державне управління підготовкою керівників для охорони здоров'я України в умовах європейської інтеграції: автореф. дис. канд.наук з держ.упр.: спец. 25.00.02 «Механізми державного управління». Київ, 2006. 20 с.
4. Реформа системи охорони здоров'я - 2019: нормативна база, фінансування, засади URL: <https://uteka.ua/ua/publication/news-14-novosti-zakonodatelstva-1-reforma-sistemy-zdravooxraneniya-2019-normativnaya-baza-finansirovanie-principy>
5. Степурко Т., Грига І. Компетенція адміністраторів в охороні здоров'я: реалії та перспективи. Аналітична записка НСЗ. 2013. Інститут економічних досліджень та політичних консультацій. 12 с. URL: [http://www.ier.com.ua/files/publications/Policy\\_Briefing\\_Series/2013/PB\\_03\\_2013\\_ukr.pdf](http://www.ier.com.ua/files/publications/Policy_Briefing_Series/2013/PB_03_2013_ukr.pdf)

Стаття надійшла 12.06.2019 року

**В. И. Борщ,**

кандидат экономических наук,

доцент кафедры экономики и управления

Одесский национальный университет имени И. И. Мечникова,

Французский бульвар, 24/26, м. Одеса, 65058, Украина,

e-mail: viktoriyaborshch@gmail.com

**Е. В. Рудинская,**

кандидат экономических наук, доцент,

доцент кафедры экономики и управления,

Одесский национальный университет имени И. И. Мечникова,

Французский бульвар, 24/26, м. Одесса, 65058, Украина

e-mail: elena.rudinskaya@gmail.com

## **ФОРМИРОВАНИЕ ПРОФЕССИОНАЛЬНОЙ КОМПЕТЕНТНОСТИ МЕНЕДЖЕРА УЧРЕЖДЕНИЯ ЗДРАВООХРАНЕНИЯ**

В статье рассматриваются вопросы формирования профессиональной компетентности менеджера учреждения здравоохранения. Рассмотрена структура компетенций менеджера. Детализировано систему компетенций специалиста по управлению учреждениями здравоохранения. Рассмотрены основные задачи современного процесса интеграции образования и науки в сфере менеджмента и медицины.

**Ключевые слова:** менеджер учреждения здравоохранения; профессиональная компетентность; медицинская отрасль; система здравоохранения.

**V. I. Borshch,**

PhD in Economics,

associate professor

of Economics and Management Department

of Odessa I. I. Mechnikov National University

24/26 Frantsuzkyi bulvar, Odessa, 65058, Ukraine,

e-mail: viktoriyaborshch@gmail.com

**O. V. Rudinska,**

PhD, associate professor

of Economics and Management Department

of Odessa I. I. Mechnikov National University,

24/26 Frantsuzkyi bulvar, Odessa, 65058, Ukraine

e-mail: elena.rudinskaya@gmail.com

## **FORMING PROFESSIONAL COMPETENCY OF HEALTHCARE FACILITIES' MANAGER**

The article discusses the formation of professional competence of a manager of a healthcare institution. The structure of managerial competencies is considered. The system of competencies of a specialist in the management of healthcare institutions is detailed. The main tasks of the modern process of integration of education and science in the field of management and medicine are considered.

**Key words:** manager of a healthcare institution; professional competence; medical industry; health care system.



## References

1. Banchuk, M. V. & Martseniuk, V. P. Problemy vdoskonalennia derzhavnoho upravlinnia osvitoiu kerivnykiv haluzi okhorony zdorovia Ukrainy [Problems of improvement of public administration of education of health care managers in Ukraine]. Retrieved from [http://www.nbuv.gov.ua/portal/Soc\\_Gum/Dtr\\_du/2010\\_3+/files/DU310\\_02.pdf](http://www.nbuv.gov.ua/portal/Soc_Gum/Dtr_du/2010_3+/files/DU310_02.pdf) [in Ukrainian].
2. Kryshchop, B. P. & Andreeva, I. M. (1995). Menedzher v zdavookhranenni [Manager of health care]. Kiev. [in Russian].
3. Kurylo, T. M. (2006). Derzhavne upravlinnia pidhotovkoiu kerivnykiv dlia okhorony zdorovia Ukrainy v umovakh yevropeiskoi intehtatsii [Public administration of training of leaders for health care of Ukraine in the conditions of European integration] *Extended abstract of candidate's thesis*. Kyiv. [in Ukrainian].
4. Reforma systemy okhorony zdorov'ia - 2019: normatyvna baza, finansuvannia, zasady [Health care reform - 2019: regulatory framework, funding, basics] Retrieved from <https://uteka.ua/ua/publication/news-14-novosti-zakonodatelstva-1-reforma-sistemy-zdravookhraneniya-2019-normativnaya-baza-finansirovanie-principy> [in Ukrainian].
5. Stepurko, T. & Hryha, I. 2013. Kompetentsiia administratoriv v okhoroni zdorov'ia: realii ta perspektyvy. Analychna zapyska NSZ. Instytut ekonomichnykh doslidzhen ta politychnykh konsultatsii [Healthcare Administrator Competence: Realities and Perspectives. NHA Analytical Note. 2013. Institute for Economic Research and Policy Consulting] Retrieved from [http://www.ier.com.ua/files/publications/Policy\\_Briefing\\_Series/2013/PB\\_03\\_2013\\_ukr.pdf](http://www.ier.com.ua/files/publications/Policy_Briefing_Series/2013/PB_03_2013_ukr.pdf) [in Ukrainian].