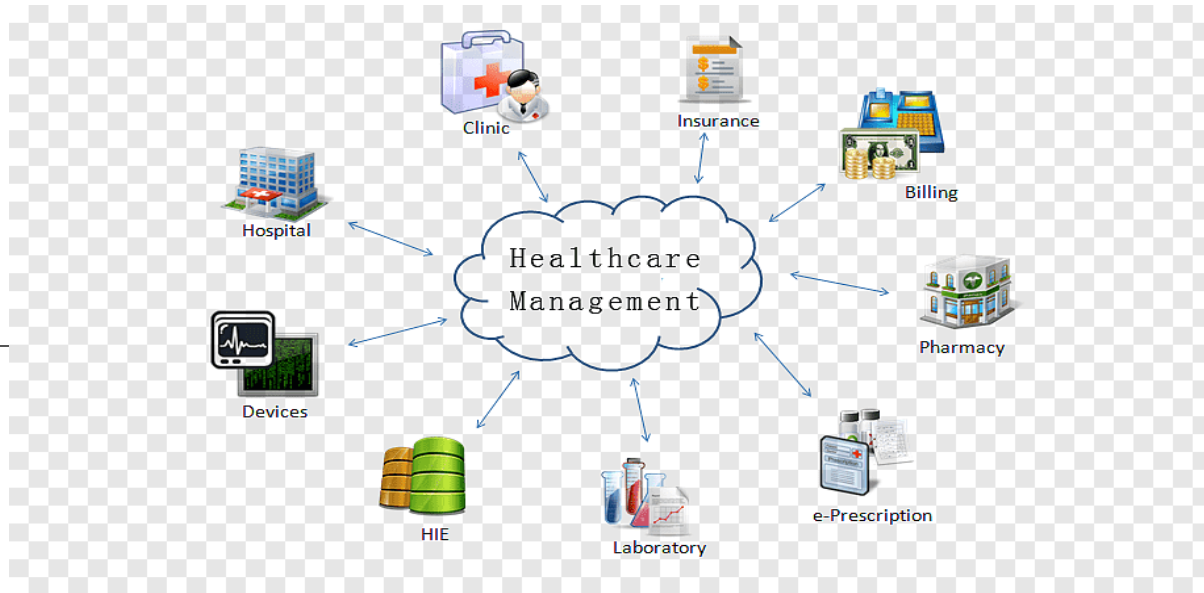
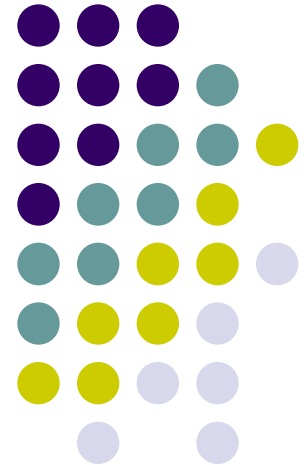


# ОСНОВИ МЕНЕДЖМЕНТУ В СФЕРІ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я



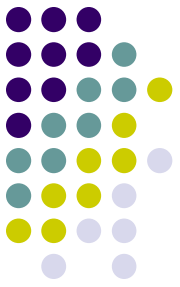
1. Менеджмент: загальні поняття.
2. Менеджмент в охороні здоров'я: загальні поняття.
3. Управління національними системами охорони здоров'я: макро- рівень
4. Менеджмент в медичній установі: мікро- рівень
5. Стратегічний менеджмент в охороні здоров'я:  
базові засади, основні поняття
6. Стратегічне планування в діяльності закладів охорони здоров'я.



**Викладач:** Кусик Наталія Львівна, к.е.н., доцент

## Менеджмент, як загальне поняття, можна трактувати з двох позицій:

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



## Відносини управління в медицині відбуваються на таких рівнях:

- **макро - рівень:** 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



- **мікро - рівень:** на рівні управління окремим медичним закладом (медичні установи, страхові компанії, громадські організації, фонди медичного страхування)

# В управлінні системою охорони здоров'я необхідно розрізняти:

- адміністрування (управління) охорони здоров'я (макро – рівень)
- менеджмент медичних установ (мікро – рівень)

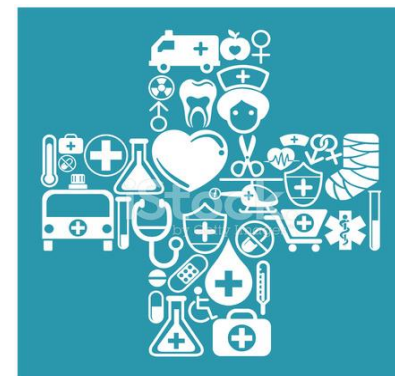
**Управління в охороні здоров'я, як макросистеми** — наука управління, регулювання і контролю фінансових, трудових і матеріальних ресурсів органами і установами охорони здоров'я.

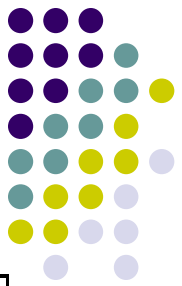
**Мета управління в охороні здоров'я** – зниження втрат суспільства від захворюваності, інвалідності та смертності населення при наявних ресурсах.

**Задача управління в охороні здоров'я** — найефективніше досягнення мети шляхом підвищення якості лікувальних, діагностичних і профілактичних заходів та раціонального використання ресурсів охорони здоров'я.

**Об'єкт управління в охороні здоров'я** — медична установа (медичне підприємство, заклад, клініка).

**Суб'єкт управління в охороні здоров'я** – управлінський апарат, органи управління (наприклад, Міністерство охорони здоров'я, головні лікарі, завідувачі відділеннями, директори клінік).

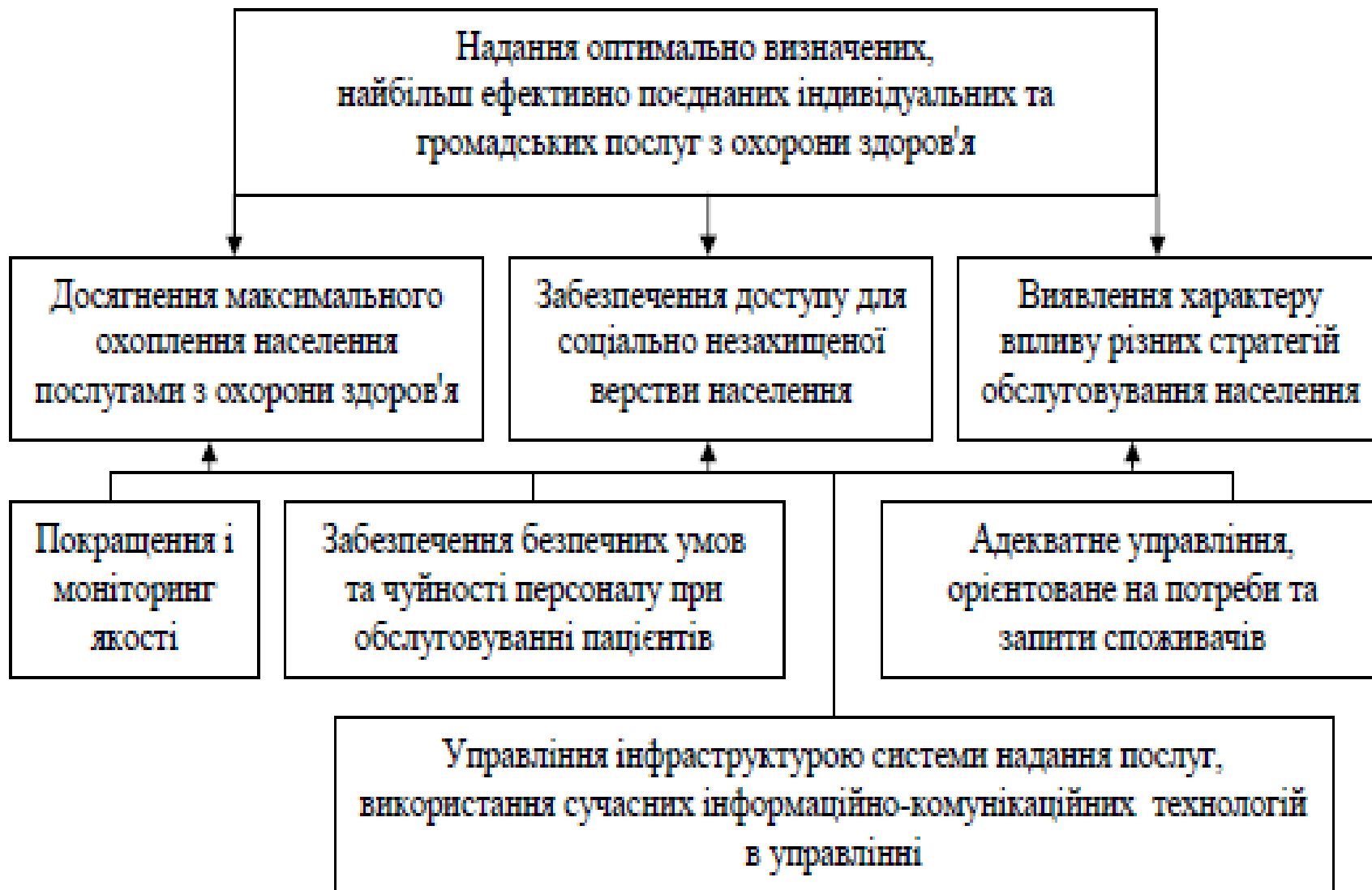




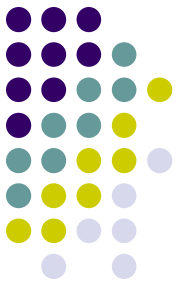
# Основні функції сфери охорони здоров'я



# Основні завдання стосовно функції надання медичних послуг



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



### **Менеджмент в медицині можна розглядати з двох позицій:**

- **З одного боку, менеджмент в медицині** – процес впливу на матеріальні, трудові і фінансові відносини (матеріальні, трудові та фінансові ресурси), їх організацію для реалізації економічної і соціальної політики медичної установи.
- **З другого боку, менеджмент в медицині** – сукупність всіх органів апарату управління медичною установою та їх управлінських дій.

## Менеджмент медичної установи – це присутність двох сторін:

- суб'єкт управління (керівники)
- об'єкт управління (трудові, фінансові та матеріальні ресурси)

## Система менеджменту в медичній установі має три рівні:

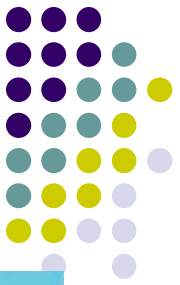
- *стратегічний рівень*  
(наприклад, головний лікар, директор)

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

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



# Основні рівні виникнення економічних та управлінських відносин в охороні здоров'я



## *Макроекономічний рівень.*

В рамках національної економіки в цілому, і, перш за все, в тих галузях, які безпосередньо пов'язані з охороною здоров'я (медична промисловість, фармацевтична промисловість, приладобудування, спеціальні галузі текстильної, харчової промисловості, транспортного машинобудування, будівництва, торгівлі), складаються макроекономічні відносини. В сучасних умовах інтеграції багатьох видів медичної діяльності на інтернаціональному рівні, макроекономічні відносини виходять в сферу всесвітнього господарства, функціонування ринку послуг охорони здоров'я у світовому масштабі.





# Основні рівні виникнення економічних та управлінських відносин в охороні здоров'я



## *Мікроекономічний рівень.*

На мікроекономічному рівні вони охоплюють діяльність кожного індивідуума, окремих ділянок, ланок і структур виробництва медичних послуг.

Головний мікроекономічний елемент охорони здоров'я — медична установа, яка за своєю суттю виступає як своєрідне підприємство (фірма), що виробляє та надає послуги.

Що до приватно практикуючого лікаря, то він, по суті справи, утілює, персоніфікує цілу медичну установу, виступаючи поперемінно як основний персонал, менеджер, обслуговуючий працівник, якщо, звичайно, не йдеться про використання найманої робочої сили.

### Функції менеджменту

Планування

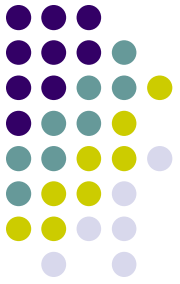
Організація

Мотивація

Контроль



# Основні рівні виникнення економічних та управлінських відносин в охороні здоров'я



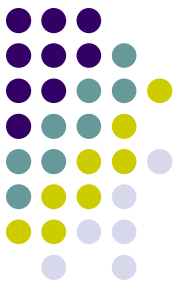
## *Мідіекономічний рівень.*

Останнім часом все більш виразно виявляється тенденція до виділення ще одного рівня відносин - мідіекономічний рівень.

На цьому рівні досліджуються господарські зв'язки в охороні здоров'я, що розглядається як велика галузь в економіці (супер - галузь), що складається з цілого ряду підгалузей, виробництв і спеціалізації, з'єднаних рішенням однієї функціональної задачі — охорона і зміцнення суспільного та індивідуального здоров'я.



## 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
- реалізація принципів соціальної справедливості та доступності для всіх членів суспільства досягнень науки в області охорони здоров'я
- рівень наукового забезпечення проблем охорони здоров'я
- адаптація міжнародного досвіду в області медико-соціального забезпечення населення країни в цілому і в різних регіонах



## **Державний сектор охорони здоров'я** –

сукупність закладів державної і комунальної форм власності, діяльність яких спрямована на забезпечення охорони здоров'я громадян.

Заклади, що перебувають у власності держави, призначені виконувати завдання загальнонаціонального значення.

В свою чергу, комунальні установи, котрі є у власності органів місцевого самоврядування, забезпечують охорону здоров'я на місцевому рівні.



## В організаційному плані державний сектор охорони здоров'я можна характеризувати за двома ознаками:

**1. Галузева ознака.** Галузева структура державного сектору охорони здоров'я в Україні свідчить про широкий спектр діяльності держави у сфері охорони здоров'я: це – надання медичної допомоги населенню країни, забезпечення санітарно-епідеміологічного благополуччя, виробництво медикаментозних засобів, науково-дослідницька робота.

**2. Адміністративно-територіальна ознака.** На основі територіально-адміністративного поділу країни і відповідно до вимог наближення медичної допомоги до безпосереднього споживача розрізняють три рівні лікувально-профілактичної допомоги:

**Перший рівень** – первинна медико-санітарна допомога – передбачає консультацію лікаря загальної практики (сімейного), діагностику та лікування найпоширеніших захворювань, спрямування пацієнта для надання спеціалізованої допомоги, проведення профілактичних заходів.

**Другий рівень** – вторинна (спеціалізована) медична допомога – це кваліфіковане консультування, профілактика та лікування, яке здійснюють лікарі-спеціалісти.

**Третій рівень** - третинна (високо спеціалізована) медична допомога – надають лікарі (або їх групи), які мають відповідну підготовку в галузі складних для діагностики та лікування захворювань, а також рідких захворювань.



**Модель організації системи охорони здоров'я** не може бути незмінною, вона повинна постійно вдосконалюватись.

**Міжнародний досвід свідчить, що вона має охоплювати три автономні, але взаємопов'язані сфери суспільного життя:**

- сферу державного управління охороною здоров'я
- сферу піклування про здоров'я, що належить до громадської самоорганізації
- сферу професійної медичної діяльності

**В США**, пріоритет надається громадській самоорганізації, що проявляється в ринковій організації системи медичних послуг, високій ринковій вартості медичних послуг, високому авторитеті американської медицини в суспільстві.

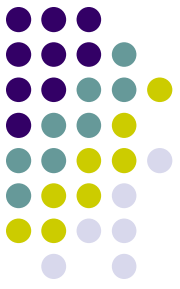
Американська модель передбачає впровадження в організацію медичної практики персональної відповідальності лікарів за обсяг і якість медичних послуг.



**В розвинених країнах Європи** домінуючою є сфера державного управління охороною здоров'я. В Великобританії, Фінляндії, Данії в базовій моделі охорони здоров'я переважає державна (бюджетна) складова, яка передбачає практично повне відшкодування витрат на медичні послуги за рахунок державного бюджету. Заклади охорони здоров'я та інші чинники виробництва медичних послуг знаходяться у власності та під контролем держави. Ринку відведена другорядна роль для усунення недоліків державного сектора охорони здоров'я.

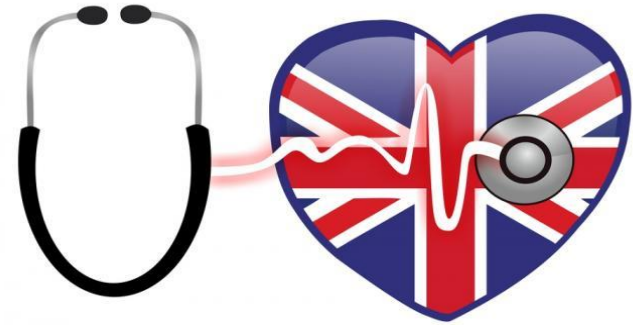


# Сформовані моделі охорони здоров'я в світовій практиці базуються на трьох основних системах фінансування охорони здоров'я з точки зору організаційно – фінансових особливостей



**Державна система** (бюджетна модель / система, національна, "модель Беверіджа" або беверіджська система, англійська модель, а так само соціалістична модель) до 90% коштів надходить з бюджетних джерел, основний постачальник медичних послуг – держава, вони надаються як суспільне благо, фінансування здійснюється за рахунок загального оподаткування, управління і контролю з боку урядових органів, рівний доступ до медичної допомоги для всіх громадян (Великобританія, Данія).

Принципи соціалістичної охорони здоров'я багато в чому співпадають з беверіджськими системами, але на відміну від них їм характерна всеосяжна роль держави в організації охорони здоров'я зверху - централізація управління (принципи були розроблені Н.А. Семашко і встановлені в основу охорони здоров'я СРСР).



**Система соціального медичного страхування** (бюджетно-страхова модель / система, "модель Бісмарка" або бісмаркська система, німецька модель).

Фінансові ресурси охорони здоров'я формуються за рахунок страхових внесків підприємців, працюючих громадян і субсидій держави, при цьому основним є фінансування з позабюджетних фондів медичного страхування; роль уряду в такій системі обмежена, він визначає перелік основних послуг, які повинні надаватися застрахованим, встановлює групи населення, які повинні бути застраховані, регулює величину страхового внеску, розглядає спірні питання і визначає основні «правила гри» (Німеччина, Іспанія, Франція, Швеція, Японія).



**Приватна система** (страхова модель / система, американська модель, приватна медицина).  
Передбачає, що діяльність медичних закладів фінансується головним чином за рахунок внесків добровільного медичного страхування та реалізації платних послуг населенню; ставить основною задачею не суспільну, а індивідуальну відповідальність за здоров'я; має розвинену систему приватного медичного страхування, велику різноманітність програм, що охоплюють значну частину населення, серед основних державних програм можна виділити – для старих, для бідних, для військовослужбовців, для тих військових, що знаходяться у відставці; програми для середнього класу в основному здійснюються приватними страховими компаніями (США, Швейцарія, Японія, Нідерланди).



## Пріоритетні джерела фінансування охорони здоров'я в країнах світу

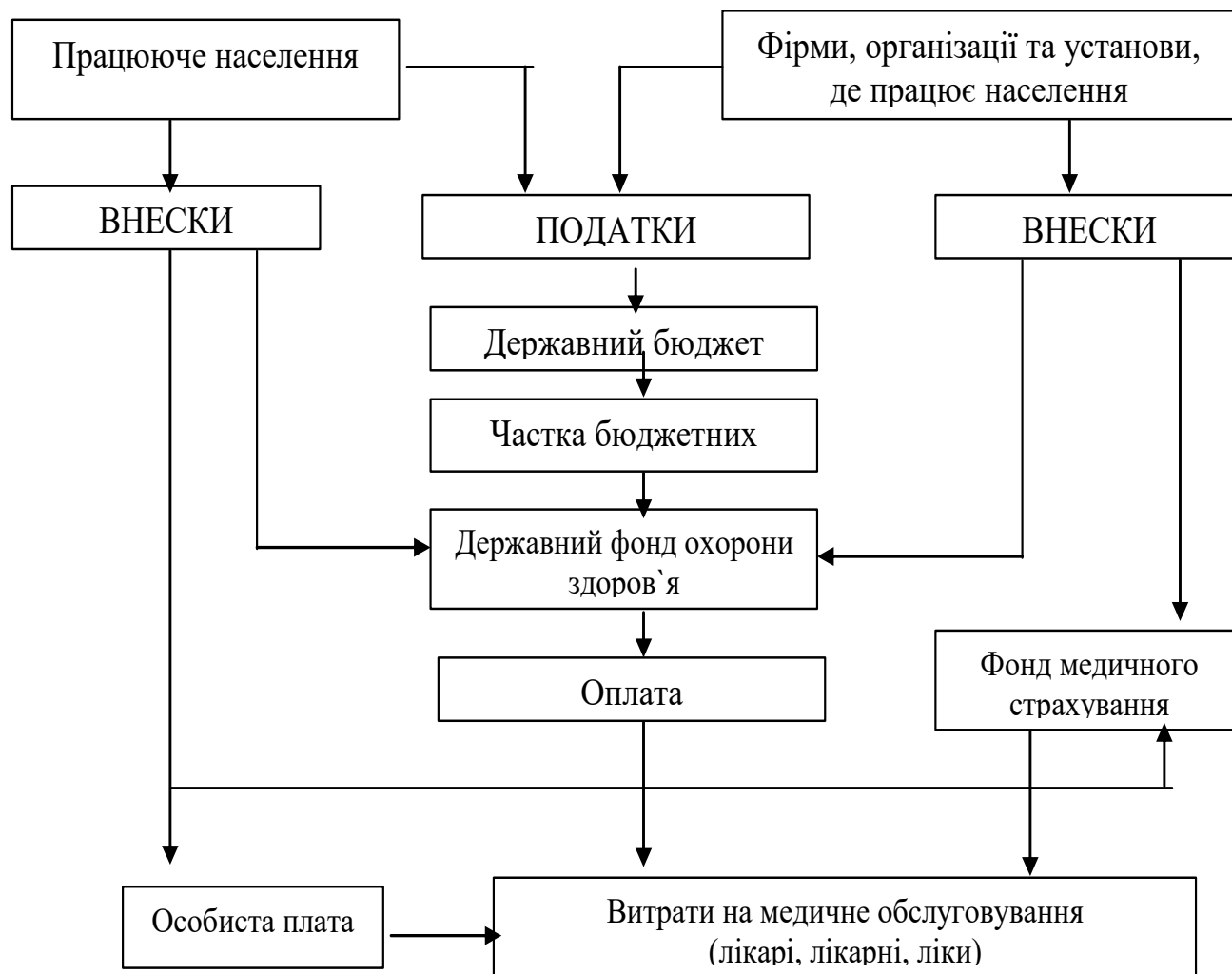


Країна	Державне фінансування	Страховання		Приватне фінансування
		обов'язкове	добровільне	
Австрія	3	1	2	3
Бельгія	3	1	2	3
Великобританія	1	-	3	2
Греція	1	-	2	3
Індонезія	1	-	3	2
Іспанія	3	1	2	3
Італія	1	-	2	2
Канада	1	1	2	3
Нідерланди	-	1	2	3
Німеччина	3	1	2	3
США	3	2	1	3
Франція	3	1	2	3
Швеція	1	-	3	2
Швейцарія	-	2	1	3
Японія	3	1	2	3

Примітка:

- 1 – пріоритетне значення;
- 2 – друге по значущості та обсягах фінансування;
- 3 – третє по значущості та обсягах фінансування

# Джерела фінансування охорони здоров'я в розвинених країнах світу



# Менеджмент в медичній установі: групи проблем

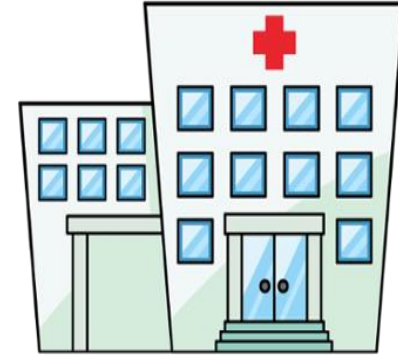


## *1. Перша група проблем.*

Що і як робити?

Іншими словами, які медичні послуги, кому і з використанням яких організаційно-правових форм надавати?

Для вирішення цих проблем необхідне ретельне розглянути умови і методи господарювання на всіх стадіях лікувально-профілактичного процесу.



## *2. Друга група проблем.*

з якими ресурсами реально можна приступити до надання певного виду медичних послуг і які ресурси ще необхідно буде придбати для цього додатково.

Для вирішення цих проблем необхідне ретельне вивчення факторів господарської діяльності в медицині.



# Менеджмент в медичній установі: групи проблем

## *3. Третя група проблем.*

Хто оплатить надані медичні послуги? Для вирішення цих проблем необхідне ретельне вивчення можливостей та видів інвестиційного процесу в медичній галузі.

Три основні групи інвесторів вкладають кошти в забезпечення функціонування та розвиток охорони здоров'я: самі пацієнти, держава і страхові організації. Цим трьом групам інвестиційних джерел відповідають і три найбільш розповсюджені системи фінансування охорони здоров'я: приватна, бюджетна і страхова.



# Менеджмент в медичній установі: групи проблем

## 4. Четверта група проблем.

Яким може бути очікуваний результат професійної та одночасно фінансово-економічної діяльності.

Маючи для надання певного набору медичних послуг об'єктивно обмежені матеріальні, трудові та фінансові ресурси, необхідно досить чітко визначити ті цілі, які можна досягти.

При цьому необхідно мати уявлення про економічну оптимізацію, тобто шляхи раціонального використання наявних ресурсів.

Важливо також проаналізувати ступінь відповідності ресурсів досягненням науково-технічного прогресу і сформованій практиці їх професійного і господарського використання.

Важливим є питання про можливу ефективність застосування ресурсів. При цьому необхідно зазначити, що для медицини питання про ефективність набуває особливу складність у зв'язку з тим, що ефективність охорони здоров'я не може бути визначена однозначно.



# Менеджмент в медичній установі: групи проблем



## *5. П'ята група проблем.*

Визначення отриманого фактичного результату діяльності – надання медичної послуги.

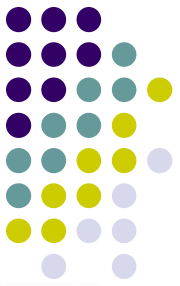
Незважаючи на всю невизначеність і непередбачуваність охорони здоров'я, підрахувати фактичні результати все ж видається можливим.

Для вирішення цих проблем необхідне ретельне розробити фінансово-економічну нормативну базу медичної галузі. Створити і постійно вдосконалювати систему натуральних, вартісних і відносних показників, які кількісно характеризують результати як медичної професійної роботи, так і господарської діяльності в охороні здоров'я.

Ця нормативна база використовується в таких цілях: для визначення стартових умов функціонування медичного закладу як суб'єкта господарювання; для аналізу поточного фінансово-економічного стану конкретного медичного закладу або приватно – практикуючого лікаря.



# Менеджмент в медичній установі: групи проблем



## *6. Шоста група проблем.*

Як управляти фінансово-економічними процесами, що відбуваються в медичних установах.

Охорона здоров'я - галузь, спочатку схильна до управління на різних рівнях і в різноманітних формах.

Для вирішення цих проблем необхідне ретельне вивчення питань медичного менеджменту, економічного та адміністративно-правового регулювання господарського механізму медичної галузі.



## *7. Сьома група проблем.*

Як досягти економічного успіху?

Для вирішення цих проблем необхідне ретельне досліджувати питання медичного маркетингу, такі як: попит, пропозиція, ціноутворення в галузі медичних послуг, реклама, економічна емблематика (товарні знаки, фірмові найменування, символи), психологія споживача.

# Стратегічний менеджмент - процес визначення зв'язків організації з її навколишнім середовищем



**Стратегічний менеджмент** – реалізація визначених цілей, які відображені в досягненні бажаного стану взаємовідносин з оточуючим середовищем завдяки перерозподілу ресурсів, що дозволяє ефективно та результативно діяти організації та її підрозділам.



**Стратегічний менеджмент** - управлінський процес з досягнення місії організації завдяки управлінню взаємодією організації з її оточенням.

**Стратегічний менеджмент** – набір рішень та дій з формулювання та реалізації стратегій, розроблених для того, щоб досягнути цілі організації.





# Стратегічний менеджмент за ресурсним підходом

**Стратегічний менеджмент** – процес ефективного вибору найбільш продуктивних нетривіальних ресурсів та шляхів розвитку неявних ключових організаційних можливостей.

Традиційний ресурсний підхід до стратегічного управління співпадає з завданнями здійснення ефективної конкуренції у відносно слабких галузях, а концепція динамічних можливостей враховує фактор часу та підприємницький характер рішень.



# Особливість стратегічного менеджменту у сфері охорони здоров'я:

- тісно пов'язаний з поняттям якості організації управління, оскільки сутність медичної діяльності полягає не тільки в управлінні процесами, але й у досягненні економічних, соціальних та медичних показників ефективності, та, в підсумку, орієнтовані на покращення рівня здоров'я населення
- покликаний забезпечити економічну, соціальну та наукову перевагу закладу на ринку охорони здоров'я, стійке ефективне функціонування та його постійний розвиток у довгостроковій перспективі на фоні задоволення очікувань всіх стейкхолдерів (споживачів, персоналу, інвесторів, держави)

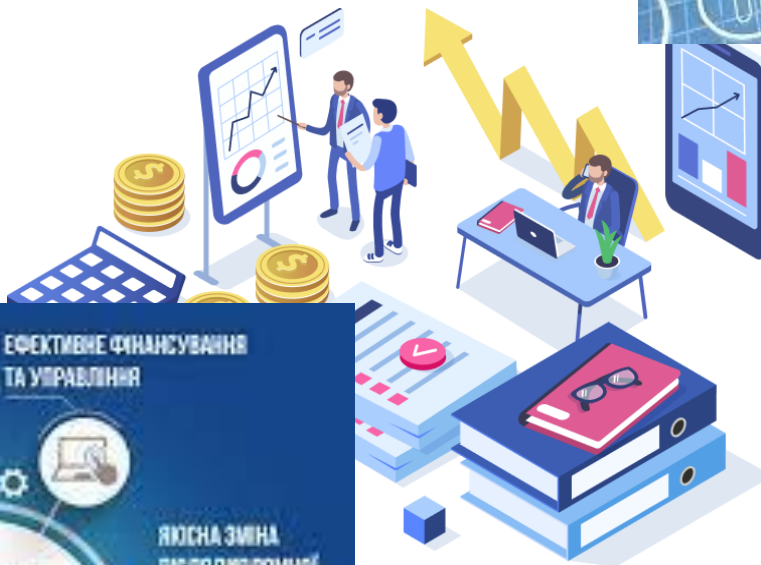


## Стратегія (у загальному вигляді) -

генеральний план досягнення основної мети, яка передбачає визначення напрямів використання обмежених ресурсів (індивіда, організації, регіону, країни).



eHealth



## Стратегія закладу охорони здоров'я –

комплексна програма управління, яка містить комбінацію методів організації медичного бізнесу та формування конкурентних переваг, що направлена на досягнення організаційних цілей закладу в умовах динамічного бізнес-середовища.

# Не існує єдиної моделі стратегічного управління закладами охорони здоров'я



Різні види стратегій управління можуть бути використанні на декількох рівнях

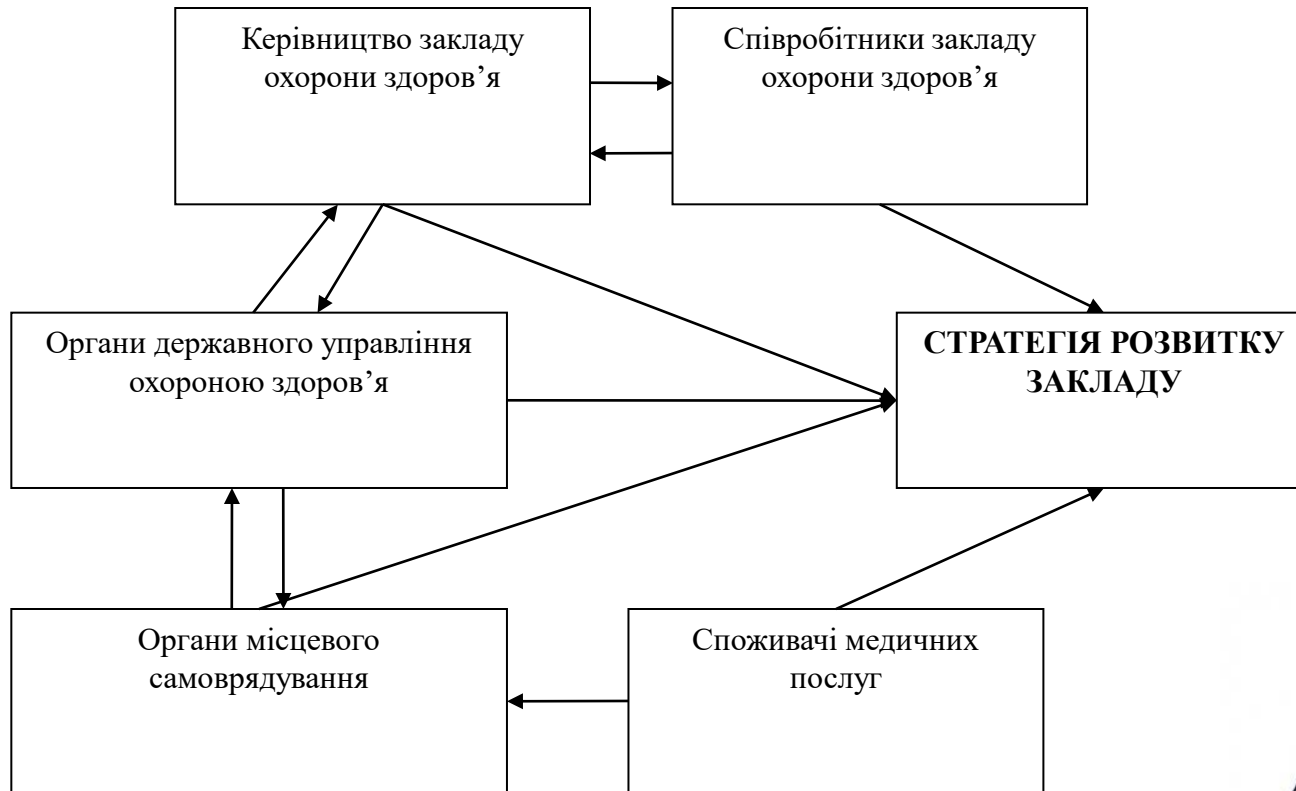
I. Базова (корпоративна) стратегія розвитку – на загально - організаційному рівні

II. Стратегії бізнес - ліній – для різних напрямів діяльності

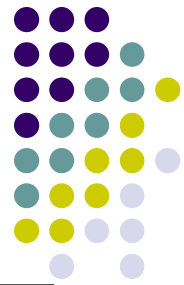
III. Функціональні стратегії – для функціональних підрозділів



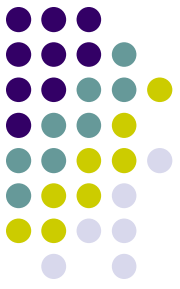
# Взаємодія учасників ринку охорони здоров'я під час формування стратегії розвитку закладу охорони здоров'я



# Процес стратегічного планування



# Етапи процесу розробки стратегічної моделі управління закладом охорони здоров'я



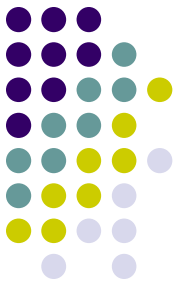
## 1. Перший етап.

### *Стратегічний аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища закладу охорони здоров'я*

- **аналіз стратегій та технологій лікування** (типових, ексклюзивних та нетрадиційних, що використовують основні національні та зарубіжні конкуренти як державного, так і приватного секторів ринку охорони здоров'я; при цьому слід наголосити на аналізі як існуючих на сьогоднішній момент, так і аналізі перспективних стратегій та технологій лікування) як основи для забезпечення лікувального процесу закладу;
- **аналіз стратегічних показників діяльності основних конкурентів** (частки ринку, їх рейтинги, показники пізнаванності, динаміка основних фінансово-господарських показників, відгуки споживачів, інвестиції тощо) як основи для забезпечення конкурентної переваги та потенційних загроз закладу;
- **аналіз цільового сегменту ринку охорони здоров'я** (аналіз задоволеності споживачів, їх смаки та переваги, побажання, думки споживачів щодо якості медичного обслуговування) як основи для визначення конкурентної стратегії;
- **аналіз стратегічної позиції закладу на ринку охорони здоров'я** (частка ринку, позиція у рейтингу, динаміка ринкових показників: темпи зростання ринку, швидкість оновлення асортименту тощо) як основи для формування стратегічної моделі менеджменту;
- **аналіз внутрішнього потенціалу закладу** (ресурсного забезпечення, кадрового потенціалу, аналіз матеріально-технічної бази) з метою виявлення наявних, скритих та нереалізованих можливостей як основи для визначення та формування конкурентних переваг.



# Етапи процесу розробки стратегічної моделі управління закладом охорони здоров'я



## 2. Другий етап.

Процес стратегічного ціле-покладання, формування бачення керівництвом медичного закладу його «майбутнього», а також визначення цінностей бізнес-діяльності, після чого здійснюється процес розробки стратегій на різних рівнях закладу (загально-корпоративному, бізнес-ліній та функціональних підрозділів), а вже потім розробляється план реалізації засобів для досягнення цих цілей та стратегій.

## 3. Третій етап.

Визначаються конкурентні переваги закладу охорони здоров'я та здійснюється раціональний вибір пріоритетних напрямів діяльності, на основі здійсненого стратегічного аналізу зовнішнього та внутрішнього середовища.

## 4. Четвертий етап.

Розробка ієрархічної сукупності стратегій, що має забезпечити інноваційно-інвестиційний механізм розвитку. Це саме і є процес стратегічного планування, тобто процес прийняття управлінських рішень, як структурованих, так і неструктурованих. Наявність чітко сформульованої ієрархічної сукупності стратегій дозволяє розробити ефективний та прозорий комплекс «стратегія – структура – контроль».





# Етапи процесу розробки стратегічної моделі управління закладом охорони здоров'я



## 5. П'ятий етап.

Передбачає формування розгорнутої, поетапної програми / плану дій щодо реалізації ієрархічної сукупності стратегій.

## 6. Шостий етап.

Реалізація стратегій стратегічної моделі менеджменту медичного закладу.

## 7. Сьомий етап.

Реалізація стратегії супроводжується постійним процесом контролю за реалізацією програми / плану дій, що призводить до процесів координації та регулювання діяльності закладу охорони здоров'я в межах визначеної програми / плану дій.

## 8 Восьмий етап.

Аналіз та дослідження результатів реалізації ієрархічної сукупності стратегій із різних джерел отримання інформації (аналіз фінансових, кадрових, організаційних звітів, скарг пацієнтів, зауваження стейкхолдерів, соціологічного опитування тощо). Ці дані дозволяють визначити ключові аспекти бізнес-діяльності закладу охорони здоров'я, дають чітке уявлення про результативність та ефективність діяльності закладу, а також визначають сфери його сильних та слабких сторін.





## Наша місія

Допомагаємо медичним працівникам та пацієнтам покращувати якість життя завдяки науці, інноваціям та доступності кожному.



## Наше бачення

У компанії «Дарниця», ми щодня залучаємо найкращих фахівців та науковців, новітні фармацевтичні технології та прогресивні відкриття.

Дотримуючись найвищих стандартів GMP, ми турбуємося про доступність нашої продукції та її безумовну якість у 16 країнах світу.

90 років довіри серед пацієнтів та науково-медичної спільноти надихають нас на нові фармацевтичні розробки, а ми в свою чергу надихаємо піклуватися про здоров'я на найвищому рівні разом із компанією «Дарниця».

90  
РОКІВ  
ДОВІРИ

Досвід та довіра  
у 16 країнах світу

## Наші цінності

- Амбіційне лідерство

Ми найкращі у тому, що ми робимо – кожен і разом. Ми мислимо і діємо за межами стереотипів. Ми зухвалі і невгамовні – досягнувши високої мети, ми ставимо перед собою ще сміливіші цілі.

- Extreme ownership (загострене відчуття власника)

Кожен з нас щодня досягає більшого і несе відповідальність за кінцевий результат компанії як власник.

- Відповідальність

Ми щоденно свідомо несемо відповідальність перед колегами, пацієнтами, медичною спільнотою, партнерами, суспільством і планетою.

- Надбання

Ми пишаємося здобутками, які нас сформували як лідерів і скеровують на подальший розвиток. Це підходи, ставлення, стандарти, які вибудували міцний фундамент і які ми гордо несемо з собою далі: амбітність, якість як наше ДНК, піклування про людей, стійкість у складні періоди, далекоглядність.

## Місія та цінності компанії ПАТ «Фармак»

[Головна](#) • [Місія та цінності](#)

# «Фармак» – українська фармацевтична компанія, лідер ринку з європейськими стандартами якості

## Наша місія

Ми робимо доступним лікування сучасними ефективними лікарськими засобами, допомагаючи людині бути здоровою та щасливою.

## Наше бачення

«Фармак» – успішна міжнародна фармацевтична компанія, лідер фармацевтичної галузі в Україні із постійно зростаючою часткою ринку, яка має сталу репутацію відповідального бізнесу та надійного партнера. Більша частина прибутку «Фармак» щорічно реінвестується в зростання та розвиток компанії, що дає змогу розширювати бізнес із європейськими стандартами якості в Україні та змінювати реальність.

# Дякую за увагу!

