

УДК 37.025

DOI: 10.25140/2411-5215-2020-1(21)-108-114

*Алла Холодницька, Марина Лук'яшко***МОЖЛИВОСТІ ВИКОРИСТАННЯ КОМПЕТЕНТНІСНОГО ПІДХОДУ
В УПРАВЛІННІ МЕДИЧНИМИ ЗАКЛАДАМИ
В УМОВАХ РЕФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я***Алла Холодницькая, Марина Лукьяшко***ВОЗМОЖНОСТИ ИСПОЛЬЗОВАНИЯ КОМПЕТЕНТНОСТНОГО ПОДХОДА
В УПРАВЛЕНИИ МЕДИЦИНСКИМИ УЧРЕЖДЕНИЯМИ
В УСЛОВИЯХ РЕФОРМИРОВАНИЯ СИСТЕМЫ ЗДРАВООХРАНЕНИЯ***Alla Kholodnytska, Marina Lukiashko***POSSIBILITIES OF USING THE COMPETENCY-BASED APPROACH
TO MANAGING MEDICAL INSTITUTIONS IN THE CONDITIONS
OF REFORMING THE HEALTHCARE SYSTEM**

Стаття присвячена дослідженню перспектив впровадження компетентнісного підходу в управління медичними закладами України на сучасному етапі реформування та модернізації системи охорони здоров'я. Висвітлено резерви та шляхи вдосконалення особистісних якостей керівників медичних інституцій, доведена необхідність їх розвитку. Розроблено практичні рекомендації, які дозволяють застосовувати компетентнісний підхід у професійній діяльності, що, у свою чергу, дає змогу керівникам розширити комунікативні та підприємницькі навички, сформувати злагоджену командну роботу, підвищити якість і кількість надання медичних послуг.

Ключові слова: компетентнісний підхід; «м'які» навички; медична реформа; особистісні якості; критичне мислення; ефективний менеджмент; емоційний інтелект.

Рис.: 4. Табл.: 1. Бібл.: 12.

Статья посвящена исследованию перспектив внедрения компетентностного подхода в управление медицинскими учреждениями Украины на современном этапе реформирования и модернизации системы здравоохранения. Освещены резервы и пути совершенствования личностных качеств руководителей медицинских институций, доказана необходимость их развития. Разработан перечень рекомендаций, которые позволяют применить компетентностный подход в профессиональной деятельности, что в свою очередь дает возможность руководителям расширить коммуникативные и предпринимательские навыки, сформировать слаженную командную работу, повысить качество и количество предоставляемых услуг.

Ключевые слова: компетентностный подход; «мягкие» навыки; медицинская реформа; личностные качества; эффективный менеджмент; эмоциональный интеллект.

Рис.: 4. Табл.: 1. Библ.: 12.

The article is devoted to the study of the prospects of implementing a competence approach to medical institutions management at the current stage of reforming and modernizing the Healthcare system of Ukraine. The authors outlined the reserves and ways of improving the personal qualities of the Health Care Chief Executive Officer and proved the necessity of their development. A list of practical recommendations has been drawn up on methods of using a competence approach in professional activity, which in turn gives managers the opportunity to expand their communication and entrepreneurial skills, form a coordinated teamwork, improve the quality and quantity of services.

Keywords: competence approach; soft skills; healthcare reform; personal qualities; critical thinking; effective management; emotional intelligence.

Fig.: 4. Table: 1. References: 12.

JEL Classification: M12

Постановка проблеми. Реформування системи охорони здоров'я за останні роки практично унеможливило використання стандартних підходів до управління установами медичного профілю. Турбулентний розвиток інноваційних систем і технологій сприяє народженню «перлин» вітчизняного менеджменту медичних закладів. Нині генеральні директори – це здебільшого висококваліфіковані лікарі, а не управлінці, що, у свою чергу, характеризується не просто недостатнім рівнем належної освіти, а й відповідних умінь та навичок для повноцінного менеджменту. В умовах, коли медичні заклади перейшли до роботи, що базується на принципах ринкової економіки, вони, як ніколи, потребують впровадження цілісної системи менеджменту, а не просто управління.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. В умовах стрімких трансформацій медичної галузі питання ефективного управління перебуває в центрі уваги науковців і практиків та потребує концептуальних підходів до його вивчення. Питанню побудови ефек-

ГАЛУЗЕВИЙ АСПЕКТ РОЗВИТКУ НАЦІОНАЛЬНОГО ГОСПОДАРСТВА

тивного управління з використанням сучасних успішних практик та наукових здобутків присвятили свої праці М. Бутко [8], О. Овчарук [6], К. Рудніцька [7], І. Кичко [4], С. Бондар [3] та інші. Науковці дослідили та систематизували основні концептуальні підходи до управління, сучасні вимоги до менеджерів, диктовані вимогами часу, особливості сучасного управління та можливості його трансформацій, що диктуються стрімкими економічними, інформаційними, управлінськими та іншими змінами.

Виділення недосліджених частин загальної проблеми. Незважаючи на фундаментальні дослідження у сфері використання компетентнісного підходу в управлінні, питання ефективного менеджменту в медичних закладах є порівняно новим для України й тільки починає обговорюватися керівниками, експертами та науковцями.

Метою статті є комплексний аналіз підходів до модернізації моделей управління медичними закладами на засадах компетентнісно орієнтованої методики роботи в умовах стрімкого реформування системи охорони здоров'я та формування стратегії ефективного менеджменту.

Виклад основного матеріалу. Медична реформа передбачає використання нових моделей та концепцій у менеджменті лікарень, вимагає нестандартного мислення, творчого підходу, стратегічного планування. Керівник сьогодні має бути готовим до нових викликів, безперервної освіти та саморозвитку; вміти синтезувати навички комунікацій, лідерства, винахідливості, критичного мислення та оперувати професійними знаннями.

Інновації в системі управління персоналом вимагають змін у різних аспектах діяльності: навчанні та підготовці; системі найму; технологіях матеріального та технічного забезпечення, соціальній підтримці [4, с. 9]. Сучасний світ не тільки диктує нові вимоги до менеджерів усіх рівнів за ієрархією, але й дає безліч можливостей для саморозвитку та вдосконалення щоденно: тренінги, курси, консультації, практикуми, корпоративне навчання, семінари, конференції, вебінари, майстер-класи. Це широке інформаційне поле, яке дозволяє керівнику не лише вдосконалюватися в раніше здобутих знаннях та практичних навичках, а й отримувати нові, сучасні, перевірені вітчизняною та закордонною практикою.

При побудові ефективного менеджменту рекомендують враховувати особливості теорії поколінь, з метою налагодження ефективної співпраці та злагодженості колективу. Нове покоління фахівців, так зване «покоління Y», уже «наступає на п'яти» «іксам» і не хоче миритися зі стереотипним і застарілим мисленням керівництва. Виконання доручень за алгоритмами, безініціативність, механічність та відсутність можливості проявити себе як індивідуумів не задовольняє їх. «Ігреки» вирізняються особливою вимогливістю до роботодавців, зростаючи у світі майже безмежних можливостей і обмеженого часу, вони особливо цінують у керівниках так звані *soft skills* (англ. – «м'які навички»). Проте фундаментальними все ж таки є *hard skills* (англ. – «тверді навички»), вони є професійними та здобуваються в процесі навчання. У поєднанні з мотивацією ці три фактори є запорукою успіху будь-якого менеджера, а не тільки медичного закладу (рис. 1).

В умовах реформування системи охорони здоров'я роль особистісних якостей керівника значно зросла, адже тепер медичні установи, які вже уклали (або укладуть) договір з НСЗУ, є практично самостійними підприємствами й мають конкурувати як із рівними собі за правовим статусом, так і з приватними організаціями, надаючи відповідний рівень якості та кількості послуг.

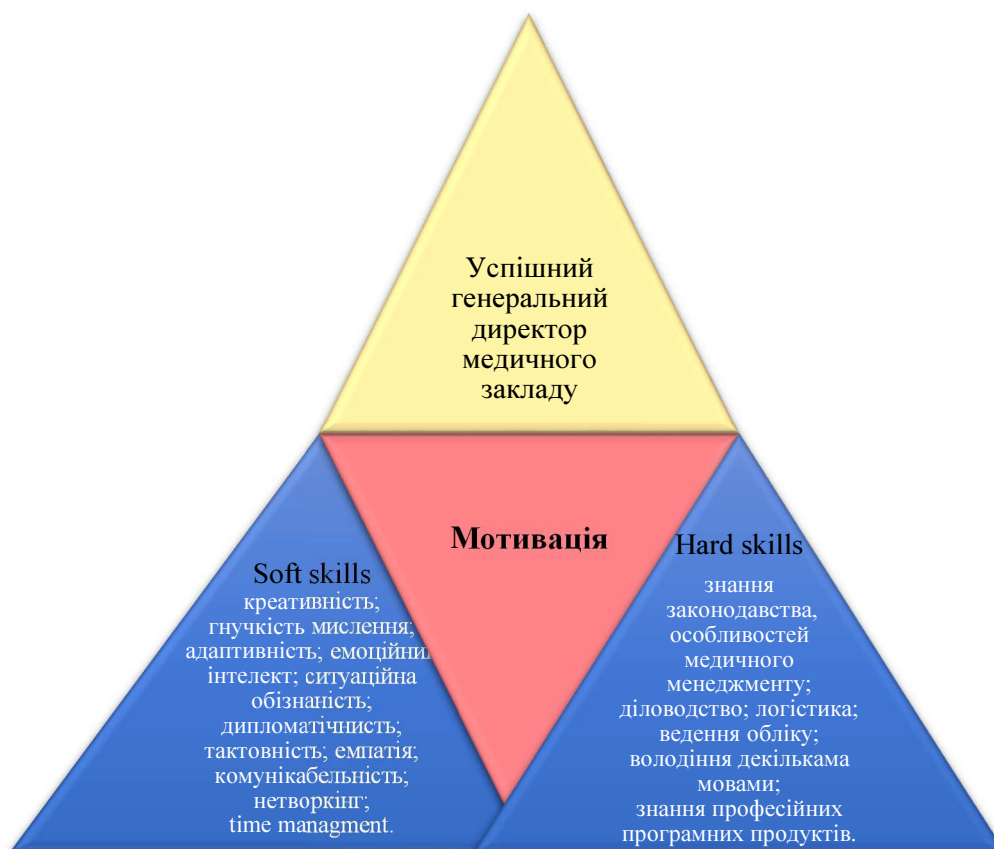


Рис. 1. Тверді та м'які навички, необхідні сучасному керівнику медичного закладу
Джерело: розроблено авторами за [10].

Для формування уявлення про ідеальний образ генерального директора медичного закладу було проведено соціологічне опитування, в якому брали участь 50 респондентів, з них: 21 особа – медичний персонал, 18 осіб – працівники адміністрації, 11 осіб – пацієнти Чернігівських міських лікарень. Результати дослідження узагальнено на рис. 2.

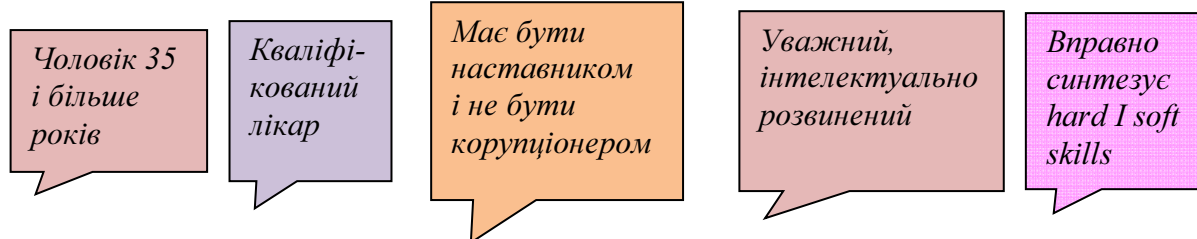


Рис. 2. Ідеальний образ генерального директора медичного закладу
Джерело: розроблено автором за даними соціологічного опитування.

Дослідивши стан керівної ланки установ охорони здоров'я Чернігівської області, можна сказати, що головною проблемою є відсутність ініціативи через жорстке регулювання їхньої діяльності «зверху» до впровадження медичної реформи. Генеральні директори та їхні заступники готові й, більш того, радіють реорганізації системи, оскільки саме нині вони мають неабияку можливість використати свій лідерський потенціал, маючи за плечима цінний багаторічний досвід. Так чи інакше, сутність реформи тільки починає розкриватися і попереду чекає довгий і тернистий шлях до оновлення.

Компетентнісний підхід – це унікальне гармонійне поєднання softskills, знань, способів мислення, ідейних переконань, які сприяють впевненому виходу зі складних та нестандартних ситуацій. Справжнім фундаментальним знанням є саме «особистісне знання», що і є основою сформованих компетенцій [3, с. 16]. Компетентнісний підхід

ГАЛУЗЕВИЙ АСПЕКТ РОЗВИТКУ НАЦІОНАЛЬНОГО ГОСПОДАРСТВА

переміщує акценти з процесу накопичення нормативно визначених знань, умінь і навичок майбутніх фахівців у площину формування та розвитку здатності практично діяти і творчо застосовувати набуті знання і досвід у різних ситуаціях [7, с. 241].

За результатами проведених досліджень було розроблено низку практичних рекомендацій щодо розвитку якостей, які дозволяють застосовувати такий підхід у професійній діяльності. Для початку розглянемо умови їх активізації (рис. 3).

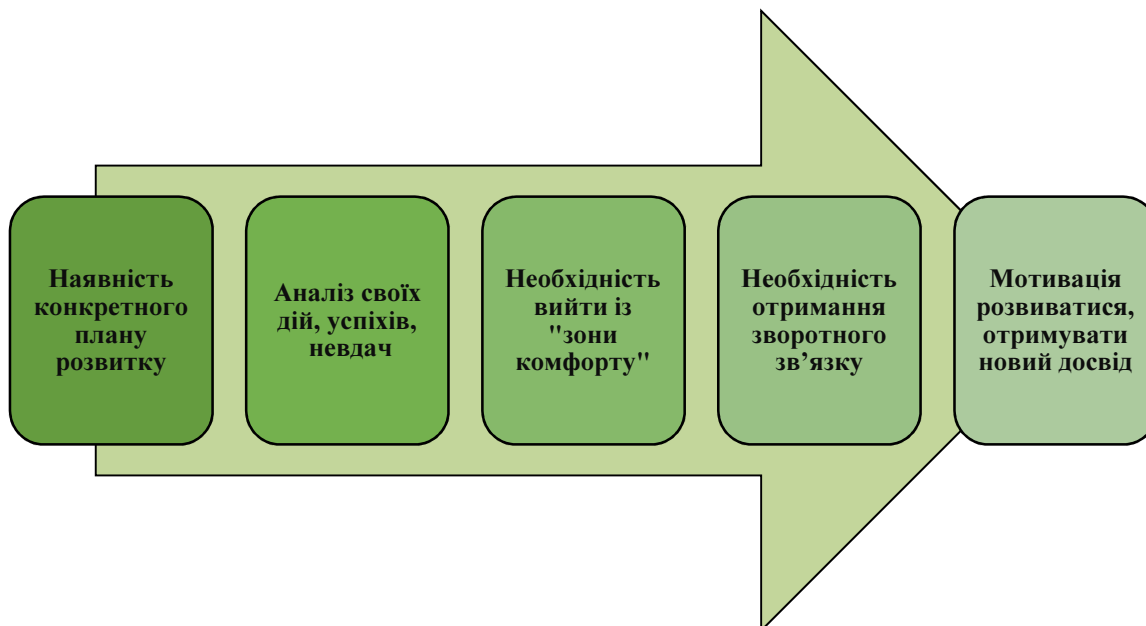


Рис. 3. Умови розвитку якостей, необхідних для впровадження в роботу компетентнісного підходу

Джерело: сформовано авторами за [5].

Як казав індійський філософ Махатма Ганді: «Хочеш змінити світ – почни з себе». Закордонний досвід демонструє, наскільки вміння, пов'язані з soft skills, надають конкурентної переваги керівнику не тільки в підтриманні довгострокових відносин із пацієнтами, але й у профілактиці професійного вигорання лікаря, а також створюють певний емоційний бар'єр і зменшують психологічне навантаження.

Існує безліч способів розвитку soft skills, основні з яких узагальнимо на рис. 4.

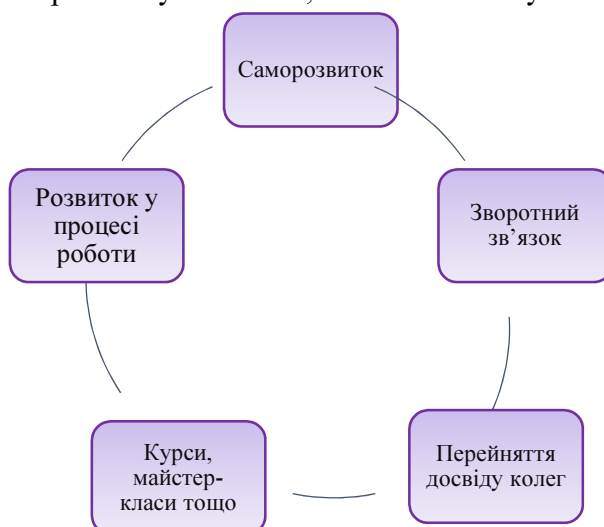


Рис. 4. Способи розвитку softskills

Джерело: сформовано авторами за [5].

ГАЛУЗЕВИЙ АСПЕКТ РОЗВИТКУ НАЦІОНАЛЬНОГО ГОСПОДАРСТВА

Для того щоб розвивати «м'які» навички, менеджер має дотримуватись рекомендацій, наведених у таблиці.

Таблиця

«Шляхи розвитку softskills» у керівників медичних закладів

Навички	Шляхи розвитку
1. Критичне та аналітичне мислення	Моделювання критичних ситуацій, вирішення логічних та математичних задач, головоломок; розгадування кросвордів; гра в шахи; читання книжок; аналіз типових ситуацій та пошук альтернатив; участь у дискусіях; створення mindmap, як способу візуалізації розумового процесу та ін.
2. Комунікації, нетворкінг, управління конфліктами, командоутворення	Опанування мистецтва smalltalk, знайомство з майстрами в цій сфері та наслідування їм, перегляд пізнавальних відео, участь у конференціях та симпозиумах, організація міт-апів, воркшопів, нетворкінг, створення власного персонального бренда
3. Лідерство	Вміння бути впевненим у тому, що робиш, брати відповідальність на себе, вирізнятися серед інших, бути сміливим, тримати певну дистанцію з підлеглими для дотримання субординації. Потрібно ставити перед собою цілі та досягати їх. Лідерські якості є кінцевим результатом процесу активізації всіх інших softskills
4. Тайм-менеджмент, організація простору	Спостереження за своїми біоритмами, визначення так званого піку активності мозку та організму в цілому; правильна розстановка справ за пріоритетами; розвиток вміння відфільтрувати інформацію, аби не витратити час на дрібниці, для цього також корисно буде опанувати навички швидкочитання та виділяти з контексту ключові ідеї. Варто концентруватися на одному завданні, а не намагатися похапцем виконувати декілька одночасно; виконувати спочатку більш складні завдання; планувати заздалегідь; навчитися виділяти час для відпочинку. Важливим також є забезпечення раціональної організації робочого місця та робочої зони
5. Стресостійкість, самоконтроль, емпатія, емоційний інтелект	Намагатися проявляти повагу в будь-якій ситуації; частіше розслаблятися в уніфікований під себе спосіб. Потрібно обмежити шкідливі звички; розвивати спостережливості, адже так можна заздалегідь підготуватися до можливого конфлікту. Треба вчитися віддаляти межу стресу кожен раз, беручи до уваги минулий досвід

Джерело: складено авторами за [1; 2; 8; 9; 11].

Безперечно, це не весь перелік, проте способи активізації кожного подібні один до одного. Синтез необхідних для роботи soft skills – це своєрідний мікс успіху для генерального директора, а можливості для їхнього розвитку необмежені.

Наприклад, кожен день у різних містах світу проходять зустрічі людей різноманітних професій, які обговорюють між собою ті чи інші питання, дискутують, цікавляться, розвиваються. Оскільки людина - істота соціальна, то й робота керівника вимагає саме соціальної активності, то найдоцільнішим варіантом розвитку деяких якостей є участь у заходах такого формату, а не самоосвіта.

Конкурентоспроможність організації передусім залежить від внутрішнього потенціалу щодо протистояння змінам будь-якого характеру та походження, тому важливою частиною роботи керівника медичного закладу є формування сприятливого мікроклімату серед співробітників, що реалізовується за умови організації спеціальних заходів [8, с. 29–30].

Важливо також враховувати, що базисом утворення фундаментально нової системи економічних стосунків є інформація. Віртуалізація та оцифрування економічних відносин накладає свій відбиток і на галузь охорони здоров'я. Місця Інтернету й соціумні мережі стали не лише частиною комунікації, але й дуже ефективними каналами збуту продукції і послуг, які керівник медичного закладу повинен вміти використовувати при вирішенні поточних завдань та прийнятті управлінських рішень [12, с. 960].

Без сумніву, обіймати посаду генерального директора закладу охорони здоров'я повинна людина, яка вміє мобілізувати власну та колективну трудову діяльність, аналізувати та оцінювати власні професійні можливості, здібності та співвідносити їх з потребами ринку послуг та викликами зовнішнього середовища, здійснювати та розробляти особисті бізнес-проекти, приймати рішення [6, с. 12]. Командоутворення як складова HR-стратегії може відбуватися у форматі ігор, практичних завдань, а також тренінгів, тестувань тощо.

ГАЛУЗЕВИЙ АСПЕКТ РОЗВИТКУ НАЦІОНАЛЬНОГО ГОСПОДАРСТВА

Залежно від цілі командоутворюючого заходу, менеджером або тренером із тимблінгу обираються інструменти. Найчастіше це відбувається у формі тестування, діагностики, коучингу команд, фасилітації їх за цінностями та прийняття командних рішень, практичних завдань та ігор. Для діагностики команди можуть використовуватися спеціальні тести, зокрема: FIRO, Белбіна, визначення командних ролей Іцхака Адізеса, визначення ролі лідера в команді, оцінки команди зсередини.

Висновки і пропозиції. Медична реформа передбачає використання нових моделей та концепцій у менеджменті лікарень, вимагає нестандартного мислення, творчого підходу, стратегічного планування. Керівник сьогодні має бути готовим до нових викликів, безперервної освіти та саморозвитку; вміти синтезувати навички комунікацій, лідерства, винахідливості, критичного мислення та оперувати професійними знаннями.

Отже, належна теоретична підготовка, практичний досвід менеджерів відіграє важливу роль, оскільки прийняття ними управлінських рішень, зокрема, щодо організації роботи лікарень, вимальовує кінцеву соціальну картину рівня життя громадян, його якості та продовження, а також стану економіки країни загалом. Розвиток якостей, які дозволяють застосовувати компетентнісний підхід у реалізації службових обов'язків, є першочерговим завданням керуючої ланки суспільства.

Практичні рекомендації щодо розвитку softskills, як особливого симбіозу знань, способів мислення, ідейних переконань мають бути включені до освітнього процесу, оскільки дозволять майбутнім або вже дійсним керівникам медичних установ розширити комунікативні та підприємницькі навички, сформувати злагоджену командну роботу та впевнено пропонувати свої послуги в умовах ринкової економіки.

Список використаних джерел

- 15 способів розвинути аналітичне мислення. URL: <https://www.google.com/amp/s/soloha.cx.ua/15-sposob-d1-96v-rozvinyti-anal-d1-96tichne-mislennia>.
- Soft skills: універсальні навички європейського рівня. URL: <https://studway.com.ua/soft-skills>.
- Бондар С. П. Компетентнісна спрямованість змісту і структури навчального предмета в умовах фундаменталізації освіти. *Науковий часопис НПУ імені М. П. Драгоманова. Серія 17. Теорія і практика навчання та виховання*. 2012. Вип. 20. С. 10–23.
- Кичко І., Горбаченко М. Інновації в управлінні персоналом та сучасний ринок праці: аспекти взаємодії. *Проблеми і перспективи економіки та управління*. 2017. № 1(9). С. 7-14.
- Навички «soft skills». Вимоги нового часу. URL: <https://uba.ua/documents/events/odesa18/kovalchuk>.
- Овчарук О. О. Компетентнісний підхід в освіті: Загальноєвропейські підходи. *Інформаційні технології і засоби навчання*. 2009. № 5(13). С. 1–14.
- Рудницька К. В. Сутність понять «компетентнісний підхід», «компетентність», «компетентність», «професійна компетентність» у світлі сучасної освітньої парадигми. *Науковий вісник Ужгородського університету. Серія: Педагогіка. Соціальна робота*. 2016. № 1(38). С. 241–244.
- Стратегічний менеджмент / М. П. Бутко та ін. Київ : Центр учбової літератури, 2016. 376 с.
- Холодницька А. В. Застосування технологій тайм-менеджменту в управлінні підприємством. *Вісник Чернігівського державного технологічного університету. Серія: Економічні науки*. 2013. № 4. С. 261–268.
- Що таке hard і soft skills? В чому різниця? Що важливіше? URL: <https://zhy.dcz.gov.ua/publikaciya/shcho-take-hard-i-soft-skills-v-chomu-riznyca-shcho-vazhlyvishe>.
- Як розвинути комунікативні навички і налагоджувати зв'язки? URL: <https://happymonday.ua/jak-rozvynuty-komunikatyvni-navychky>.
- Vdovenko N., Deriy J., Seliverstova L., Kurmaiev P. Formation of the information economy: Organizational and financial aspects. *International Journal of Supply Chain Management*. 2019. Vol. 8, No 4. P. 956–961.

References

- 15 sposobiv rozvynuty analitychne myslennia [15 ways to develop analytical thinking]. (2018). Retrieved from <https://www.google.com/amp/s/soloha.cx.ua/15-sposob-d1-96v-rozvinyti-anal-d1-96tichne-mislennia>.

ГАЛУЗЕВИЙ АСПЕКТ РОЗВИТКУ НАЦІОНАЛЬНОГО ГОСПОДАРСТВА

2. Soft skills: universalni navychky yevropeiskoho rivnia [Soft skills: universal skills of the European level]. Retrieved from <https://studway.com.ua/soft-skills>.

3. Bondar, S. P. (2012). Kompetentnisna spriamovanist zmistu i struktury navchalnoho predmeta v umovakh fundamentalizatsii osvity [Competence orientation of the content and structure of the subject in terms of fundamentalization of education]. *Naukovyi chasopys NPU imeni M. P. Drahomanova. Seriya 17. Teoriia i praktyka navchannia ta vykhovannia – Scientific journal of NPU named after M. P. Drahomanov. Series 17. Theory and practice of teaching and education*, 20, 10–23 [in Ukrainian].

4. Kychko, I., Horbachenko, M. (2017). Innovatsii v upravlinni personalom ta suchasnyi rynek pratsi: aspekty vzayemodii [Innovations in personnel management and the modern labor market: aspects of interaction]. *Problemy i perspektyvy ekonomiky ta upravlinnia – Problems and prospects of economics and management*, 1(9), 7–14 [in Ukrainian].

5. Navychky «soft skills». Vymohy novoho chasu [Soft skills. Requirements of the new time]. (2018). Retrieved from <https://uba.ua/documents/events/odesa18/kovalchuk>.

6. Ovcharuk, O. O. (2009). Kompetentnisnyi pidkhid v osviti: Zahalnoievropeiski pidkhody [Competence approach in education: European approaches]. *Informatsiini tekhnolohii i zasoby navchannia – Information technologies and teaching aids*, 5(13), 1–14 [in Ukrainian].

7. Rudnitska, K. V. (2016). Sutnist poniat «kompetentnisnyi pidkhid», «kompetentnist», «kompetentsiia», «profesiina kompetentnist» u svitli suchasnoi osvitnoi paradyhmy [Essence of the concepts «competence approach», «competence», «competence», «professional competence» in the light of the modern educational paradigm]. *Naukovyi visnyk Uzhhorodskoho universytetu. Seriya: Pedagogika. Sotsialna robota» – Scientific Bulletin of Uzhhorod University. Series: Pedagogy. Social work*, 1(38), 241–244 [in Ukrainian].

8. Butko, M. P., Ditkovska, M. Yu., Zadorozhna, S. M. et al. (2016). *Stratehichnyi menedzhment [Strategic management]*. Kyiv: Tsentr uchbovoi literatury [in Ukrainian].

9. Kholodnytska, A. V. (2013). Zastosuvannia tekhnolohii taim-menedzhmentu v upravlinni pidpriemstvom [Application of time management technologies in enterprise management]. *Visnyk Chernihivskoho derzhavnoho tekhnolohichnoho universytetu. Seriya: Ekonomichni nauky – Bulletin of Chernihiv State Technological University. Series: Economic Sciences*, 4, 261–268 [in Ukrainian].

10. Shcho take hard i soft skills? V chomu riznytsia? Shcho vazhlyvishe? [What are hard and soft skills? What's the difference? What is more important?]. Retrieved from <https://zhy.dcz.gov.ua/publikaciya/shcho-take-hard-i-soft-skills-v-chomu-riznytsya-shcho-vazhlyvishe>.

11. Yak rozvynuty komunikatyvni navychky i nalahodzhuvaty zviazky? [What are hard and soft skills? [How to develop communication skills and establish connections?]. (2018). Retrieved from <https://happymonday.ua/jak-rozvynuty-komunikatyvni-navychky>.

12. Vdovenko, N., Deriy, J., Seliverstova, L., Kurmaiev, P. (2019). Formation of the information economy: Organizational and financial aspects. *International Journal of Supply Chain Management*, 8 (4), 956–961.

Холодницька Алла Вячеславівна – кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри управління персоналом та економіки праці, Чернігівський національний технологічний університет (вул. Шевченка, 95, м. Чернігів, 14035, Україна).

Холодницкая Алла Вячеславовна – кандидат экономических наук, доцент, доцент кафедры управления персоналом и экономики труда, Черниговский национальный технологический университет (ул. Шевченко, 95, г. Чернигов, 14035, Украина).

Kholodnytska Alla – PhD in Economics, Associate Professor, Associate Professor of the Department of Personnel Management and Labour Economics, Chernihiv National University of Technology (95 Shevchenka Str., 14035 Chernihiv, Ukraine).

E-mail: allakholodnytska@ukr.net.

ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-5563-3591>

ResearcherID: G-9430-2014

Лук'яшко Марина Ігорівна – бакалавр кафедри управління персоналом та економіки праці, Чернігівський національний технологічний університет (вул. Шевченка, 95, м. Чернігів, 14035, Україна).

Лукьяшко Марина Игоревна – бакалавр кафедры управления персоналом и экономики труда, Черниговский национальный технологический университет (ул. Шевченко, 95, г. Чернигов, 14035, Украина).

Lukiashko Marina – Bachelor Student of the Department of Personnel Management and Labour Economics, Chernihiv National University of Technology (95 Shevchenka Str., 14035 Chernihiv, Ukraine).

E-mail: lukiashtkomarina@gmail.com