4. Теоретична медицина

**Журавель В.І.,**

доктор медичних наук, професор, професор кафедри менеджменту *Національного медичного університету ім. О.О. Богомольця,*

*Київ, Україна*.

**АНТИСИПАТИВНЕ УПРАВЛІННЯ В СИСТЕМІ**

**МЕДИЧНОЇ ДОПОМОГИ НАСЕЛЕННЮ**

В умовах забезпечення трансформаційних процесів вітчизняної системи медичної допомоги населенню (СМДН) одним із їх шляхів є впровадження якісних сучасних технологій і механізмів управління, що здатні забезпечувати цілеспрямований прогресивний розвиток медичної галузі і спрямовувати анти-кризові управлінські процеси на завчасному ідентифікуванні та оцінюванні загроз середовища її функціонування за їх найпершими, ранніми сигналами з метою убезпечення від кризових явищ та їх деструктивних впливів.

У контексті розв’язання вищезазначеної проблеми слід виокремити анти-сипативне (завчасне) управління (А/ЗУ), що на сучасному етапі формує ефек-тивний напрям розвитку менеджменту з позиції удосконалення його взаємодії із середовищем функціонування на основі підвищення рівня підготовки відом-чих управлінських кадрів до майбутніх змін умов діяльності.

Антисипативне управління – це систематичний, цілеспрямований, само-стійний й повноцінний вид діяльності в межах загального процесу управління (ПУ), де на основі ранньої ідентифікації ймовірних подій, інтерпретації їх по-дальшого розвитку, приймаються попереджувальні управлінські рішення (УР) по використанню можливостей або усуненню загроз умов діяльності управ-лінської системи. Існують і інші визначення цього поняття. Так, на думку окре-мих авторів [1], антисипативне управління… – це цілеспрямована діяльність, що передбачає завчасне визначення потенційних змін зовнішнього і внутріш-нього середовищ на засадах слабких сигналів та формування на цій основі багатоваріантного сценарію, який відображає сукупність найвірогідніших шля-хів розвитку можливих подій та комплекс адекватних їм альтернативних за-ходів, з метою прийняття оптимального управлінського рішення, спрямованого на подолання загроз чи використання можливостей умов функціонування.

На сьогодні теоретичні засади антисипативного управління стосовно СМДН фактично не висвітлені у науковій літературі, а відповідно – не реалізо-вані на практиці відомства із-за недостатньої обізнаності у цій сфері керівників більшості суб’єктів управління (СУ). Крім того, за наявними і доступними пуб-лікаціями за даною тематикою, існують: фрагментарний характер у теоретико-прикладному забезпеченні; різноманітні щодо сутнісно-змістового наповнення поняття А/ЗУ; розбіжності послідовності його реалізації; неоднозначності щодо місця та призначення його у системі загального менеджменту тощо [2].

Ідея антисипативного управління належать американському вченому І.Ансоффу, який охарактеризував розвиток системи управління відповідно до вимог середовища функціонування за *сильними та слабкими сигналами* у відповідності їх інформаційного забезпечення. Тобто, А/ЗУ характеризується специфічним, чотирьохканальним (*нормативно-правовий, науковий, передового досвіду, власних джерел*) інформаційним забезпеченням, яке повинно надавати інформацію про потенційні явища середовища функціонування на початкових стадіях їх виникнення.

*Сильні сигнали* містять чітку, зрозумілу та очевидну інформацію про виникнення та розвиток потенційних явищ у середовищі функціонування, нап-риклад, СМДН (нормативні обсяги фінансування, стабільно-позитивні крите-рії/індикатори здоров’я населення у динаміці, використання сучасних ліку-вально-діагностичних технологій, відсутність скарг на якість і доступність ме-дичної допомоги, високі показники атестаційної оцінки кадрового потенціалу і ін.), а *слабкі сигнали* є ранніми, нечіткими і неточними (скорочення інфраструк-тури, немотивоване звільнення співробітників за власним бажанням, завищення нормативних показників діяльності, недоцільні реорганізаційні процеси, випад-ки порушення етико-деонтологічних правил і ін.) провісниками настання пев-них подій у діяльності. Звідси, управління на основі слабких сигналів дає змогу керівникам завчасно підготуватись до виникнення різноманітних явищ у діяль-ності системи на основі прийняття превентивних управлінських рішень.

За змістом і специфікою дій антисипативне управління нагадує ризик-менеджмент або антикризовий менеджмент. Тому У. Кристек і О.В. Коваленко розглядають антисипативне управління як різновид антикризового менедж-менту та розрізняють: *антисипативний менеджмент* – впроваджується у разі існування потенційної загрози кризи; *превентивний менеджмент* – вводиться за наявності симптомів патентної кризи; *реактивний менеджмент* – необхід-ний, якщо система перебуває у глибокій кризі [3-4].

На нашу думку, такий підхід є не достатньо логічно ґрунтовним, дуже вузьким та однобічним у розкритті сутності антисипативного управління. Аргу-ментуючи такий висновок стосовно СМДН ми виходимо з двох позицій:

- будь-які зміни, що відбуваються у зовнішньому та внутрішньому сере-довищі системи, торкаються не лише певного розділу або напряму діяльності, але й усіх інших її функціональних сфер (лікувально-діагностичної, медико-профілактичної, фінансової, інформаційної, управлінської, кадрової тощо)

- сценарне планування (відповідно до авторської позиції) значною мірою обмежує функціональні можливості антисипативного управління, вибір і засто-совування низки адекватних умовам функціонування методів для комплексної реалізації усіх організаційно-управлінських операцій.

Тобто, антисипативне управління не слід ототожнювати та порівнювати з антикризовим менеджментом. Ці два види управління є різними за процесами, які не можуть замінювати один одного. На основі аналізу літературних джерел [2; 5-6] та власних міркувань можна встановити основні відмінності між анти- сипативним та антикризовим управлінням:

- метою антикризового управління є забезпечення відновлення життєздат-ності конкретної системи та недопущення виникнення ситуації її закриття, антисипативне управління здійснюється з метою прийняття оптимального УР, що передує негативному впливу тієї чи іншої загрози або надає можливість скористатися вигідними шансами умов функціонування;

- антикризове управління здійснюється у перед-, післякризовий та власне кризовий періоди, тоді як антисипативне управління є систематичною діяльні-стю, що відбувається на постійній основі, та покликане не допустити будь-який прояв системної кризи, а навпаки, спрямовано випередити її настання;

- антикризове управління в основному зосереджує свою увагу на опера-тивному виявленні ознак кризового стану системи, використовуючи при цьому такі інструменти, як аналіз показників діяльності, експрес-аналіз фінансової та кадрової стійкості, рейтингову оцінку тощо, тоді як антисипативне управління покликане передбачати потенційні зміни середовища функціонування системи, які ще не відбулися, та оперує основними методами прогнозування.

Стосовно СМДН можна виділити такі основні характерні риси/власти-вості антисипативного управління, зокрема [2; 5]:

- системність – передбачає розгляд усіх елементів/компонентів та факто-рів впливу на процес А/ЗУ як цілісної, динамічної системи із врахуванням взаємозв’язків, взаємодії та взаємовпливів між ними з метою забезпечення їх ефективної взаємодії у напрямі досягнення антисипативних цілей;

- превентивність – закладає в основу процесу А/ЗУ незмінний постулат попередження про потенційні явища середовища функціонування та виперед-ження їх настання і впливу шляхом прийняття превентивних УР щодо можли-востей усунення загроз ще до їхнього фактичного виникнення:

- спрямоване на випередження будь-яких ймовірних змін середовища функціонування системи за допомогою формування та реалізації відповідних завчасних заходів;

- систематичність – не є випадковою чи одноразовою дією, а здійснюєть-ся на постійній основі з метою забезпечення високого рівня підготовки системи до потенційних змін у будь-який період;

- цілеспрямованість – спрямоване на досягнення конкретних цілей систе-ми, пов’язаних із максимальним використанням можливостей чи подоланням потенційних загроз та орієнтованих на загальні цілі організації з метою вико-нання стратегічних завдань;

- функціональність – виконує визначені функції (*розпізнавальну, поперед-жувальну, захисну, прогнозну, реагуючу, спостережну, інформаційну тощо*) для здійснення ефективного управління системою;

- комплексність – передбачає розроблення множини варіантів розвитку потенційних явищ з метою забезпечення максимального рівня підготовки системи до кожного із них;

- відкритість – перебуває у постійному контакті із зовнішнім і внутріш-нім середовищами для формування каналів прямого та зворотнього зв’язку з метою отримання інформаційних сигналів;

- адаптивність – швидко та безболісно пристосовується до змін середови-ща функціонування;

- всеосяжність – спрямоване на розпізнавання усіх можливих сигналів про виникнення потенційних змін середовища функціонування системи та охоплює усі сфери її діяльності з метою виявлення можливостей та загроз для кожної з них;

- пізнавальність – пов’язує базове призначення антисипативного управ-ління із моніторингом середовища функціонування на предмет ідентифікування слабких сигналів внутрішнього та зовнішнього середовища з метою інтерпре-тації їхнього подальшого розвитку до певних можливостей/загроз умов діяль-ності та підготовки інформаційної бази для прийняття випереджувальних УР;

- адекватність – управлінські заходи повинні формуватися відповідно до виявлених загроз/можливостей та на основі сформованих прогнозів;

- пріоритетність – антисипативне управління здійснює ранжування вияв-лених можливостей і загроз за ступенем важливості та терміновості відповідно до стратегічних завдань системи.

Таким чином, у сучасних умовах функціонування СМДН антисипативне управління є об’єктивно необхідним елементом її менеджменту, що удосконалює взаємодію із середовищем функціонування. Основними цілями впровадження антисипативного управління в СМДН є: задіяння ПУ на основі підвищення рів-ня підготовки кадрів до потенційних змін середовища функціонування медич-ної системи; забезпечення стабільності функціонування та цілеспрямованого розвитку, підвищення рівня конкурентоспроможності та антикризової здатності системи; формування та реалізації УР випереджувального спрямування на ви-користання можливостей чи уникнення загроз умов діяльності системи.

***Рекомендації:*** Передбачити тематику НДР та обов’язкових дисциплін в системі до- післядипломної підготовки у межах концепції неперервного профе-сійного розвитку/навчання із антисипативного управління з метою консолідації зусиль провайдерів освіти та зацікавлених сторін (МОЗ, СУ, медичні організа-ції) для нарощування освітнього ресурсу забезпечення професійної/функціо-нальної грамотності/підготовленності студентів, лікарів і управлінського персо-налу за цим напрямом діяльності.

**Список використаних джерел**:

1. Адамів М. Сутність та роль антисипативного управління на підприєм-ствах/ М.Адамів // Галицький економічний вісник. – 2010.– №3(28).– С.112-121.

2. Антисипативне управління машинобудівними підприємствами на за-садах слабких сигналів: монографія / О. Є. Кузьмін, Л. Г. Ліпич, О. Г. Мельник [та ін.]. – Луцьк: Вежа-Друк, 2014. – 224 с.

3. Kristek U. Krisenbewaltingungs-Management und Unternehmungsplanung/ U. Kristek. – Neue betriebswirtschaftliche Forschung, Bd.17. Wiesbaden, 1981 .– S.115.

4. Коваленко О.В. Сутність, особливості та деякі проблеми превентивного антикризового управління підприємством/О.В. Коваленко // Вісник Національ-ного технічного університету “Харківський політехнічний інститут”. – Харків: НТУ “ХПІ”. – 2009. – № 5. – С. 99-106.

5. Антисипативное управление сложными экономическими системами: модели, методы, инструменты: монография /Р.А. Руденский; [научн. ред. проф. Ю.Г. Лысенко]. – Донецк: Юго-Восток, 2009. – 257 с.

6. Прохорова В.В. Антикризове управління підприємством як система за-ходів його ефективного розвитку/В.В. Прохорова//Вісник Національного техніч-ного університету “Харківський політехнічний інститут”. – 2009. – №35.– С.12-21.