

**ACADEMIA DE STUDII ECONOMICE DIN MOLDOVA**

**Cu titlu de manuscris**

**C.Z.U. 005.21:614(478)(043)**

**ANA NICULIȚĂ**

**STRATEGII DE MANAGEMENT ÎN INSTITUȚIILE SISTEMULUI DE SĂNĂTATE**

**521.03 ECONOMIE ȘI MANAGEMENT ÎN DOMENIUL DE ACTIVITATE**

**Rezumatul**

**tezei de doctor în științe economice**

**Chișinău, 2022**

Teza a fost elaborată în cadrul Școlii Doctorale a Academiei de Studii Economice din Moldova

**Conducătorul științific:**

**PORTARESCU Serghei**, dr., conf. univ., spec. științifică 521.03 Economie și management în domeniul de activitate, Academia de Studii Economice din Moldova.

**Comisia de susținere publică a tezei de doctorat:**

1. **PALADI Ion**, dr. hab., prof. univ., spec. științifică 521.03 Economie și management în domeniul de activitate, ASEM, *președinte*
2. **PORTARESCU Serghei**, dr., conf. univ., spec. științifică 521.03 Economie și management în domeniul de activitate, ASEM, *secretar științific*
3. **COTELNIC Ala**, dr. hab., prof. univ., spec. științifică 521.03 Economie și management în domeniul de activitate, ASEM, *referent oficial*
4. **LITVIN Aurelia**, dr. hab., prof. univ., spec. științifică 521.03 Economie și management în domeniul de activitate, UTM, *referent oficial*
5. **JALENCU Marian**, dr., conf. univ., spec. științifică 521.03 Economie și management în domeniul de activitate, USM, *referent oficial*
6. **CIOCANU Mihail**, dr. hab. șt. med., prof.univ., USMF „Nicolae Testemițanu”, *referent oficial*

Susținerea va avea loc la data de 19 decembrie 2022, ora 14.00, în ședința Comisiei de susținere publică a tezei de doctorat din cadrul Academiei de Studii Economice din Moldova, mun. Chișinău, str. G. Bănulescu – Bodoni, nr. 61, bloc A, etajul III, Sala Senatului, MD-2005.

Teza de doctor și rezumatul pot fi consultate la Biblioteca Științifică a Academiei de Studii Economice din Moldova și pe pagina web a ANACEC ([www.cnaa.md](http://www.cnaa.md)).

Rezumatul a fost expediat la 18 noiembrie 2022

Secretar științific al Comisiei de  
susținere publică  
a tezei de doctorat

**Conducător științific:**



**PORTARESCU Serghei**

dr. șt. ec., conf. univ.

**Autor**



**NICULIȚĂ Ana**

© Ana Niculiță, 2022

## CUPRINS

BAZELE CONCEPTUALE ALE CERCETĂRII .....	4
CONȚINUTUL TEZEI .....	8
CONCLUZII GENERALE ȘI RECOMANDĂRI .....	24
BIBLIOGRAFIA .....	28
LISTA PUBLICAȚIILOR AUTORULUI LA TEMA TEZEI .....	30
ADNOTARE (în limbile română, rusă, engleză) .....	31

## BAZELE CONCEPTUALE ALE CERCETĂRII

**Actualitatea și importanța temei cercetate.** Reformele sectorului sănătății din Republica Moldova au implicat introducerea asigurării obligatorii de asistență medicală cu elaborarea unui pachet minim de servicii medicale garantate de stat, trecerea asistenței medicale primare la autonomie financiară cu aplicarea indicatorilor de performanță, optimizarea numărului de paturi în asistența medicală spitalicească cu introducerea codificării diagnosticelor și procedurilor prin sistemul grupurilor omogene de diagnostic (DRG), implementarea pe scară largă a tehnologiilor informaționale în procesul de prestare a serviciilor medicale, dezvoltarea rețelei de instituții medicale private ș.a. Aceste reforme impun perfecționarea managementului instituțiilor medicale, în special a celor publice, considerate suport pentru un demers strategic performant a întregului sistem de sănătate.

În procesul acestor schimbări care au loc în sistemul de sănătate, un rol aparte le revine strategiilor de management implementate în instituțiile medicale, care le permite decidenților să controleze procesul de tranziție de la starea curentă, la una viitoare, având în vedere constrângerile de mediu la care sunt supuse aceste instituții.

Din considerentul că activitatea instituțiilor sistemului de sănătate este reglementată tehnic, administrativ și prin controlul prețurilor de către stat prin intermediul autorităților, aceasta se bazează, preponderent, pe activități clinice și de management operațional, cu implementarea reformelor aprobate la nivel guvernamental și mai puțin pe viziuni proprii ale managementului instituțiilor, iar strategiile aprobate, deseori, au un caracter formal. Aceasta se datorează faptului că majoritatea managerilor în instituțiile medicale, mai ales în cele publice, sunt de formare clinicieni, neavând experiență de lucru în sectorul real al economiei, respectiv nefiind obișnuiți să gândească strategic, într-un cadru competitiv. Pe de altă parte, unii manageri evită să accepte o abordare strategică din cauza rapidității cu care au loc aceste schimbări și reforme, și din cauza instabilității factorilor de mediu, mai ales a celor economici și politici.

**Gradul de dezvoltare științifică a problemei.** Pentru a sintetiza, totalitatea abordărilor teoretice ale strategiei, planificării strategice, procesului strategic au fost studiate lucrările autorilor: P. Vagu, I. Stegăroiu [22], V. Doga, V. Șeptelici [6], A. Istocescu [8], O. Nicolescu [13], M.E. Porter [16, 15], B. Băcanu [1], C. Hințea, C. Mora [7], F. Perera, M. Peiró [14], J.M. Bryson [3], A. Kinicki, B. K. Williams [9], G. Steiner [19].

Teoretizări și reflecții asupra acestor concepte au fost realizate de P. Drucker,, A. Chandler, I. Ansoff, O. Nicolescu [8], K. R. Andrews, G. Hofer și D. Schendel, B. Quinn, W. F. Glueck, T. Hafsi și J.-M. Toulouse, J.M. Higgins, F. R. David, L. W. Rue și Ph. G. Holland, J. A. Pearce și R. B. Robinson, G. Johnson, R. Whittington și K. Scholes [22, 1, 7], M. E. Porter [22, 16, 15], H.

Mintzberg [8], J. M. Bryson [3], T. Zorlențan, E. Burduș și G. Căprărescu [6], A. Kinicki și B. K. Williams [9], G. Steiner [19], D. Osborne și T. Gaebler [7], P. M. Ginter, L. E. Swayne, W. J. Duncan [21], F. Trullenque [14]

Totodată, analiza abordărilor determină o evoluție în timp a conceptelor. Dacă în 1954, P. Drucker afirmă că „strategia arată în ce constă afacerea și care ar trebui să fie obiectul de activitate al firmei” [13], atunci în 2011, G. Johnson, R. Whittington și K. Scholes definesc strategia ca „direcția și scopul pe termen lung ale unei organizații, care, într-un mediu în schimbare, dobândește un avantaj, prin configurarea resurselor și competențelor, pentru a satisface așteptările stakeholderilor” [1]. Acest fapt a stat la baza analizei realizate de H. Mintzberg, care a studiat în jur de 1500 lucrări despre strategie și a grupat totalitatea abordărilor în 10 școli de gândire managerială privind strategia [2].

În teoria managementului, de asemenea s-au conturat și noțiunile de strategii de management sau strategii manageriale. În lucrare au fost prezentate abordările lui O. Nicolescu [13], J. Spacey [18], J. Stewart [20], P. Vagu, și I. Stegăroiu [22].

**Scopul cercetării:** Evaluarea strategiilor de management în instituțiile sistemului de sănătate, pentru elaborarea unui model de strategie-tip aplicabil în condițiile Republicii Moldova, care ar îmbunătăți procesele strategice instituționale în sistemul de sănătate autohton.

Pentru realizarea scopului propus, au fost stabilite următoarele **obiective**:

1. Delimitarea abordărilor conceptuale ale noțiunilor de strategie, planificare strategică și management strategic și analiza modelelor existente.
2. Analiza experienței internaționale și a contextului național privind strategiile de management în instituțiile sistemului de sănătate;
3. Evaluarea procesului de elaborare și implementare a strategiilor de management prin elucidarea percepției personalului managerial și a celui operațional cu privire la procesul strategic în instituțiile sistemului de sănătate;
4. Elaborarea unui model de strategii de management pentru instituțiile sistemului de sănătate din Republicii Moldova;
5. Elaborarea recomandărilor de îmbunătățire a proceselor strategice prin prisma modelului de strategii de management elaborat.

**Ipoteza științifică.** Elaborarea unui model al strategiei-tip de management pentru instituțiile din sistemul de sănătate din Republica Moldova, ar facilita îmbunătățirea procesului strategic la nivel instituțional. În acest mod, procesul de elaborare și implementare a strategiilor de management în cadrul instituțiilor medicale publice nu ar mai fi unul deliberat, iar structura strategiilor nu va mai fi fundamentată pe abordări individuale și subiective ale managerilor

instituțiilor, cu o implicare scăzută în acest proces a managerilor de nivel mediu și inferior, și a angajaților.

**Obiectul cercetării** este reprezentat de strategiile de management. Studiul demonstrează că este destul de dificil de a fi identificată o abordare comună a cercetătorilor cu privire la conceptul de strategie, cu atât mai mult că experiența relevă faptul că acesta deseori este asociată cu planificarea strategică și/sau cu managementul strategic. Totodată, aceste concepte au și multe elemente comune și este complicat de a delimita cu exactitate elementele fiecăruia în mod distinct.

**Metodologia cercetării.** Cercetarea este bazată pe analiza documentară și studiu descriptiv-normativ, transversal, mixt: cantitativ și calitativ. Studiul a fost organizat în 5 etape consecutive de bază: definirea problemei, planificarea studiului, acumularea materialului primar, prelucrarea matematico-statistică a materialului acumulat, analiza și valorificarea rezultatelor obținute, formularea concluziilor și a recomandărilor.

Metodele de acumulare a datelor pentru realizarea cercetării au fost: metoda istorică, statistică, observării, de anchetare, sociologică și analitică.

Pentru aplicarea metodei de anchetare au fost aplicate două instrumente: chestionarul și grila de evaluare. *Grila de evaluare a strategiilor de management*, aplicată managerilor spitalelor publice, este o grilă elaborată, ce conține 17 întrebări închise și compartimentul de comentarii și clarificări, care a asigurat componenta calitativă a studiului. *Chestionarul pentru analiza strategiilor de management în cadrul instituțiilor medicale aplicat angajaților spitalelor publice*, este un chestionar elaborat în interesul studiului de către autor, ce conține 39 întrebări închise, structurate în 6 capitole: caracteristicile generale ale instituției medicale și ale angajaților; stabilirea strategiei generale; formularea strategiei; comunicarea strategiei; implementarea strategiei; monitorizarea, revizuirea și evaluarea strategiei.

Eșantionul format din manageri de nivel superior, căror li s-a aplicat grila de evaluare a constituit 31 de persoane. Criterii de includere în studiu au fost: deținerea funcției de manager de nivel superior al unui spital public sau altă funcție de management în responsabilitatea căreia sunt incluse procesele strategice instituționale; acord de participare în studiu; evaluarea să fie confidențială. Criteriul de excludere din studiu a managerilor: lipsa acordului de participare.

Eșantionul format din angajați ai spitalelor publice, a constituit 422 de persoane. Criteriile de includere în studiu a respondenților au fost: angajat într-o instituție spitalicească publică; acord verbal de participare în studiu; studii superioare; chestionarea să fie confidențială și anonimă. Criteriile de excludere din studiu a personalului au fost: lipsa acordului de participare, personal cu studii medii.

**Noutatea științifică** rezidă în cercetarea strategiilor de management prin prisma rolului statului în procesul de reglementare a activității instituțiilor medicale publice în Republica Moldova; efectuarea unui studiu empiric privind experiența managerilor spitalelor publice în elaborarea și implementarea strategiilor de management și antrenarea angajaților acestor instituții în procesul strategic instituțional; elaborarea și propunerea unui model de strategie-tip de management, încadrat în abordarea teoretică a Școlii de Mediu a lui H. Mintzberg, menit să faciliteze procesul strategic în instituțiile sistemului de sănătate.

**Principalele rezultate științifice** constă în elaborarea și fundamentarea din punct de vedere metodologic a modelului strategiei-tip de management pentru instituțiile sistemului de sănătate din Republica Moldova, în vederea facilitării și optimizării proceselor strategice instituționale.

**Problema științifică soluționată:** Modelul strategiei-tip de management elaborat va conduce la o înțelegere mai bună de către managerii din sistemul de sănătate a recomandărilor teoretice de elaborare și implementare a strategiilor de management, în contextul reglementărilor activității instituțiilor publice din partea statului.

**Semnificația teoretică** constă în delimitarea conceptuală a strategiilor de management și abordarea acestuia din perspectiva specificului activității instituțiilor medicale publice și a sistemului de sănătate autohton.

**Semnificația practică** a tezei rezidă din faptul că rezultatele obținute conturează o imagine de ansamblu a situației privind strategiile de management în instituțiile medicale publice și oferă căi concrete de soluționare a problemei identificate prin elaborarea unui model de strategie-tip de management, care conține explicația tuturor etapelor de urmat pentru realizarea unui proces strategic instituțional eficace.

**Aprobarea cercetării.** Rezultatele cercetării au fost diseminate atât în cadrul conferințelor naționale și internaționale, cât și în articolele publicate în reviste de specialitate. Acestea au fost reflectate în 3 publicații (2022) în revista internațională *Journal of Intercultural Management and Ethics*, ICV 2020:96.12, și în revista *One Health & Risk Management*, categoria B. De asemenea, au fost publicate 2 materiale în lucrările conferințelor științifice naționale și internaționale. În baza cercetării efectuate de autor și a modelului strategiei-tip de management elaborat a fost actualizat curriculum de educație medicală continuă la disciplina *Management strategic* în cadrul Școlii de Management în Sănătate Publică a Universității de Stat de Medicină și Farmacie „Nicolae Testemițanu”. A fost dezvoltat un curs de instruire destinat membrilor Consiliilor Administrative spitalicești, dar și altor părți interesate, disponibil pe o platformă de învățare online. A fost realizată o instruire în domeniul planificării strategice, pentru managementul și membrii Consiliilor

Administrative a spitalelor din regiunea de Nord a țării, în cadrul căruia a fost prezentat și explicat modelul strategiei-tip de management. Recomandările sugerate de autor, dar și modelul strategiei-tip de management pentru instituțiile sistemului de sănătate au fost valorificate de Compania Națională de Asigurări în Medicină, Universitatea de Stat de Medicină și Farmacie „Nicolae Testemițanu”, Agenția Națională de Sănătate Publică și cel puțin trei instituții spitalicești.

**Volumul și structura tezei.** teza include: introducere, trei capitole, concluzii generale și recomandări, bibliografie din 125 de titluri, 18 anexe, 134 de pagini text de bază (până la Bibliografie), 70 de figuri. Rezultatele obținute sunt publicate în 5 lucrări științifice.

**Cuvinte cheie:** strategie de management, planificare strategică, management strategic, sistem de sănătate, reglementare, instituții medicale publice, spitale, model de strategie-tip de management, servicii medicale.

## CONȚINUTUL TEZEI

*Capitolul I* al lucrării este intitulat *Abordări teoretico-metodologice privind strategiile de management în instituțiile sistemului de sănătate* și cuprinde o sinteză comprehensivă a abordărilor conceptuale, a noțiunilor și a modelelor de strategie, planificare strategică și management strategic. Pentru a delimita domeniul de cercetare, s-a pornit de la abordarea etimologică, antropologică și cronologică a noțiunilor de *strategie*, *planificare strategică* și *management strategic*, care frecvent sunt folosite ca sinonime, cu toate că au semnificații diferite. Totodată, aceste concepte au și multe elemente comune și este complicat de a delimita cu exactitate elementele fiecăruia în mod distinct. În acest sens, pot fi comparate câteva abordări a noțiunilor de strategie, planificare strategică și management strategic, în care se regăsesc elemente comune, ca: scop/obiective generale, resurse, mediu:

- În 1998, T. Zorlențan, E. Burduș și, G. Căprărescu definesc strategia ca: „știința și arta de a stabili obiectivele generale ale organizației pe termen mediu și lung și de a formula opțiunile de acționare pentru atingerea acestora, ținând seama de toate resursele existente, în vederea adaptării eficiente a organizației la cerințele mediului ambiant în care acționează”. [6]
- În 1993, G. Johnson și K. Scholes susțin faptul că: „planificarea strategică ajută la stabilirea direcției și scopului unei organizații pe termen lung, alinierea resurselor la mediul său în schimbare și, în special, la piețele, cumpărătorii și clienții săi, pentru a răspunde așteptărilor părților interesate”. [7]
- În 1983, J.M. Higgins abordează managementul strategic ca, „Procesul examinării simultane a prezentului și viitorului mediului înconjurător, al formulării obiectivelor



organizației și al luării, implementării și controlării deciziilor focalizate asupra acestor obiective în mediul înconjurător actual și viitor. [1]”

Totuși, un aport considerabil în dezvoltarea conceptului de strategie îl are **Henry Mintzberg**, care în baza studiului a circa 1500 de lucrări a identificat 10 școli de gândire managerială în ceea ce privește strategia. În lucrarea „*Strategy safari. The complete guide through the wilds of strategic management*”, apărută în 1998, H. Mintzberg, împreună cu B. Ahlstrand și J. Lampel, au grupat diversitatea abordărilor privind strategia în zece școli [2]: Școala de Design, Școala de Planificare, Școala de Poziționare, Școala Antreprenorială, Școala Cognitivă, Școala de Învățare, Școala Puterii, Școala Culturală, Școala de Mediu, Școala de Configurare. Analiza abordărilor acestor școli a servit drept fundament teoretic pentru autor de încadrare a modelului strategiei-tip de management pentru instituțiile sistemului de sănătate elaborat în cea mai potrivită școală de gândire managerială: Școala de Mediu.

În teoria managementului, contrar concepțiilor prin care *strategiile de management* sunt identificate cu noțiunea de management strategic sau cu noțiunea de strategie în general, totuși acestea reprezintă o categorie separată în totalitatea abordărilor teoretice și pragmatice cu privire la tipologia strategiilor. O. Nicolescu relevă faptul că strategiile manageriale constau în remodelarea de fond a caracteristicilor structurale și funcționale (decizionale, informaționale, organizatorice, metodologico-manageriale) ale sistemului de management al organizației. [13]

O abordare mai recentă a lui John Spacey (2015) [18] definește strategiile de management ca tehnici care sunt utilizate cu scopul de a gestiona și a controla o organizație pentru a atinge un set de obiective. Acestea includ strategii de leadership, de administrare și de implementare a activităților.

În baza conceptelor descrise mai sus, mai mulți autori au realizat modele care, pe de o parte, integrează noțiunile de strategie, planificare strategică și management strategic, iar, pe de altă parte, evidențiază caracteristicile distinctive ale fiecăreia și raportul uneia față de celelalte.

Având la bază abordarea lui J. Pierce și R. Robinson, O. Nicolescu afirmă că strategia nu prezintă același conținut și deseori se confundă cu managementul strategic, care „este un set de decizii și acțiuni, concretizat în formularea și implementarea de planuri proiectate pentru a realiza obiectivele firmei”. [13, p.39] Astfel, prin managementul strategic se are în vedere întregul management al organizației, bazat pe strategie. Aceste concepții au stat la baza elaborării *Modelului managementului strategic*, care include mai multe etape, ce cuprind stabilirea misiunii și a obiectivelor strategice, și elaborarea, aplicarea și evaluarea strategiilor organizației [13, 17].

J. M. Bryson, la rândul său, afirmă că planificarea strategică nu este sinonimă cu crearea unei strategii organizaționale și că planificarea strategică poate să ajute organizațiile să

implementeze strategii eficiente. Pentru organizațiile publice și fără scop lucrativ, autorul vine cu o abordare personală, numită *Ciclul de schimbare strategică în zece stadii*, pe care îl consideră, în egală măsură un proces de management strategic și un proces de planificare strategică, care include zece stadii [3].

Pe de altă parte, P. Vagu, I. Stegăroiu ș.a. abordează etapele elaborării și realizării strategiei prin prisma procesului strategic și au propus un model mai complex numit *Procesul strategic și etapele sale*, elaborat în baza unui model simplificat elaborat de A. Rugman și T. L. Brewer [22, p. 87]. Autorii români menționează că stabilirea misiunii și obiectivelor, analiza strategiei în vigoare, elaborarea variantelor strategice, alegerea și realizarea strategiei nu sunt etape izolate unele de altele, ele fiind suficient de strâns legate reciproc, între ele existând o puternică interacțiune.

E. Burduș și I. Popa au propus în 2014, *Metodologia de elaborare a strategiei organizației*. În concepția autorilor, strategia organizației are ca scop schimbarea răspunsurilor acesteia față de constrângerile mediului ambiant extern în care respectiva organizației funcționează. Metodologia de elaborare a strategiei constă în „ansamblul etapelor care trebuie parcurse pentru stabilirea obiectivelor strategice, a opțiunilor strategice, a resurselor și termenelor de realizare, precum și a metodelor folosite pe parcursul acestor etape” [4, p. 141]. Autorii consideră că metodologia reprezintă componenta aplicativă, și are un impact important în procesul de integrare a organizației în mediul ambiant extern și, respectiv, asupra competitivității acesteia.

Analiza modelelor de strategie, planificare strategică și management strategic a oferit autorului o viziune comprehensivă a abordărilor teoretice, privind etapele parcurse în procesul de elaborare și implementare a unei strategii.

Totodată, abordarea strategiilor în sistemul de sănătate este identificată cel mai des la autorii americani, care, însă, reflectă subiectul din perspectiva modelului neoamerican sau de tip anglo-saxon al economiei de piață, acesta fiind diferit de modelul economic al Republicii Moldova. Modelul neoamerican are următoarele caracteristici: piața joacă rolul determinant în reglementarea vieții economice; implicarea directă a statului în activitatea economică este neglijabilă; statul elaborează cadrul legal și monitorizează respectarea cu strictețe a acestuia; este încurajată concurența și dezvoltarea afacerilor; nivelul impozitelor este scăzut; *sistemele de sănătate și de învățământ sunt compuse din organizații (preponderent) private*; diferențierea enormă a averilor, inclusiv a salariilor; securitatea socială (riscurile în caz de boală, șomaj) este o povară personală și nu o grijă a statului. [5]

Unul dintre modelele americane în domeniul de cercetare este *Harta gândirii strategice*, elaborat de L. E. Swayne, W. J. Duncan, P. M. Ginter (2006), care servește ca un model general

pentru managerii din sistemul de sănătate și oferă un cadru pentru managementul strategic. Acest model este format din trei elemente: gândirea strategică, planificarea strategică și impulsul strategic, care sunt interdependente, iar activitățile din fiecare element, influențează și sunt influențate de celelalte. [12]

Un element comun identificat la autorii americani, dar și la cei europeni sunt *strategiile de valoare adăugată*, numite și *strategii bazate pe lanțul valorii* (fig. 1.1), care a servit drept componentă de cercetare inovativă, inclusă în modelul elaborat de autor.

Furnizare de servicii	PRE-SERVICE Cercetarea de piață / de marketing Piața țintă Servicii oferite/ brand-ul Stabilirea prețului Promovarea Distribuția/ logistica	POINT-OF-SERVICE Activitățile clinice - calitatea, - inovarea procesului Marketing - satisfacția pacientului	POST-SERVICE Urmărirea (follow-up) - clinic, - de marketing Facturare Follow-on - clinic - de marketing	Valoare adăugată
Activități de suport	CULTURA ORGANIZAȚIONALĂ valori comune, responsabilități comune, norme de comportament			Valoare adăugată
	STRUCTURA ORGANIZAȚIONALĂ funcții, departamente, organigrama			
	RESURSE STRATEGICE umane, financiare, informaționale, tehnologice			

Figura 1.1. Lanțul valorii (Swayne L.E. Duncan W.J. Ginter P.M. *Strategic Management of Health Care Organisations*. Blackwell Publishing Ltd, 2006, p. 335)

Strategiile de management în sistemul de sănătate din Republica Moldova, unde majoritatea instituțiilor medicale sunt publice, trebuie privite prin prisma rolului pe care îl are statul, prin intermediul autorităților și agențiilor guvernamentale, și a modului în care se implică în reglementarea pieței serviciilor medicale, ceea ce limitează puterea decizională în aspecte strategice a managementului instituțiilor medicale.

Din punct de vedere economic, statul, prin intermediul autorităților și agențiilor guvernamentale, are un rol important în procesul de reglementare a pieței serviciilor medicale, care poate lua trei forme: *reglementări tehnice* – se referă la personalul medical și nemedical (număr și calificare), bunuri/servicii medicale, instituții prestatoare (număr, structură recomandată, dotări necesare); *reglementări administrative* – statul urmărește controlul numărului de furnizori pe piață prin bariere birocratice, precum obținerea de acreditări, licențe sau competențe teritoriale; *controlul prețurilor* – prin fixarea de către stat a fiscalității (primelor de asigurări obligatorii de

asistență medicală), fixarea tarifelor la serviciile medicale prestate de instituțiile publice și controlul marjelor de profit pentru unele bunuri (medicamente). [23, 11]

Pentru piața serviciilor medicale sunt caracteristice mai multe situații specifice: *eșec al pieței*, situație în care piețele libere nu ar fi în măsură să livreze aceste servicii în mod eficient, într-o cantitate suficientă, la un preț accesibil și ar duce la apariția inechităților în societate, datorită caracteristicilor de *non-excluziune* și *non-rivalitate* a unor servicii medicale. Pentru sistemul de sănătate este specifică și situația de *eșec al competiției* care apare atunci când situația de monopol nu poate fi evitată (*monopol intenționat*). Astfel, există un spectru de servicii specializate (psihiatrie, narcologie, ftziopneumologie), când statul, ca singur prestator, are posibilitatea de a controla acest segment. În acest caz, liberalizarea pieței duce la o utilizare neeficientă a resurselor, totodată, nefiind atractivă pentru agenții economici privați.

O altă situație când economia națională nu ar putea să-și atingă întregul său potențial fără intervenția statului, este prezența *externalităților* – cazuri când acțiunile unui individ (consumator sau producător) influențează acțiunile altor indivizi. În sistemul de sănătate, externalitățile pot fi *pozitive* – activități ce aduc beneficii pentru terțe părți: campaniile de informare, imunizările – vaccinarea unui individ protejează de maladii infecțioase și alți indivizi. *Externalitățile negative* sunt acele activități de producție sau de consum care generează costuri pentru terțe părți (populație, sistemul public de sănătate), influențând negativ starea de sănătate a indivizilor: produsele de tutun, produsele alcoolice, poluarea apei, poluarea aerului ș.a.

Următoarea situație specifică care impune implicarea statului în prestarea unor servicii sau în producerea și comercializarea unor bunuri în sistemul de sănătate este *asimetria informațională*, disfuncționalitate ce apare datorită faptului că cei ce acționează pe piață au interese diferite și, de multe ori, opuse, iar una dintre părțile tranzacției (de obicei, consumatorul) are acces limitat la date privind bunul, serviciul sau una din părți are capacități limitate să analizeze aceste date, sau deciziile de consum sunt luate pe baza unor prejudecăți cognitive (de exemplu, consumul de antibiotice). [10]

Așa cum spitalele sunt considerate unitățile cele mai complexe din punct de vedere structural, din punct de vedere al consumului de resurse, dar și din punct de vedere al complexității serviciilor, instituțiile medicale spitalicești publice au fost selectate pentru realizarea studiului empiric asupra subiectului cercetării.

***Capitolul II. Investigații preliminare și constatative privind strategiile de management în instituțiile spitalicești publice*** prezintă rezultatele studiului descriptiv-normativ în care au fost încadrate două grupuri țintă: managerii de nivel superior ai spitalelor și angajații cu studii superioare medicale sau non-medicale, cu sau fără funcție managerială. Cercetarea a avut ca scop

de a determina cunoștințele, percepția, practicile și experiențele respondenților cu privire la procesul de elaborare și implementare a strategiilor de management în cadrul instituțiilor spitalicești publice.

Managerii de nivel superior sunt primii care ar trebui să conștientizeze importanța unui proces efectiv de elaborare și implementare a strategiilor la nivel instituțional. În acest sens e necesar să aibă o înțelegere corectă a noțiunii de strategie, a faptului că aceasta conține viziuni de dezvoltare și schimbare instituțională pe termen lung. De asemenea, top managerii ar trebui să fie preocupați, în primul rând, de procesul de adaptare al instituției medicale la influența factorilor de mediu, care trebuie analizați și înțeleși, pentru a stabili într-un mod favorabil pentru instituție, prioritățile de dezvoltare. Stabilirea obiectivelor strategice și a planului de acțiuni, integrarea politicilor instituționale în procesul strategic, estimarea resurselor necesare pentru implementarea strategiei, optimizarea cheltuielilor și atragerea resurselor din exterior ar trebui să fie preocupările de bază ale managementului. De asemenea, pentru a obține valoare adăugată serviciilor medicale este important să se înțeleagă care sunt activitățile de suport și cum acestea influențează calitatea actului medical. Pentru a studia aceste aspecte, eșantionului de manageri de nivel superior li s-a aplicat Grila de evaluare a strategiilor de management, elaborată de autor în interesul studiului.

În studiu au participat top manageri din spitale de nivel republican 59 % (10 instituții din 17), municipal 60% (6 instituții din 10) și de nivel raional 43% (15 instituții din 35). Șase din zece respondenți (58,6%) sunt manageri de spitale, iar patru din zece manageri au preferat să delege această activitate vicedirectorului (34,5%) sau altei persoane din managementul instituției (6,9%), cum ar fi șeful serviciului economie și planificare.

Angajații instituțiilor medicale spitalicești publice, în special cei cu studii superioare, indiferent dacă ocupă o funcție de management sau de execuție, medicală sau non-medicală, de asemenea au un rol important în procesul de elaborare și implementare a strategiei în contextul realizării funcțiilor organizaționale și a implicării în procesul de schimbare și dezvoltare instituțională. Pentru aceasta, e necesar ca angajații să participe la stabilirea strategiei generale și să agreeze viziunea, misiunea și valorile instituționale, să se implice în procesul de determinare a obiectivelor strategice și a planului de acțiuni, să înțeleagă domeniile prioritare de activitate. De asemenea, este important, în cadrul spitalelor să fie aplicate instrumente eficiente de comunicare pentru o implementare reușită a prevederilor strategice, iar angajații să fie implicați în procesul de gestiune și utilizare a resurselor instituționale (financiare, umane, materiale, informaționale, de timp) pentru realizarea priorităților de dezvoltare. Totodată, o bună înțelegere din partea angajaților a nevoii de monitorizare și revizuire a prevederilor strategiei, poate asigura o adaptare mai bună a instituției la schimbările de mediu. Pentru a analiza aceste aspect, celui de

al doilea eșantion de studiu format din 422 de respondenți le-a fost aplicat *Chestionarul pentru analiza strategiilor de management în cadrul instituțiilor medicale*. În studiu au fost incluși angajați ai spitalelor cu studii superioare, care la momentul chestionării dețineau sau nu funcție managerială (fig. 2.1, fig. 2.2).

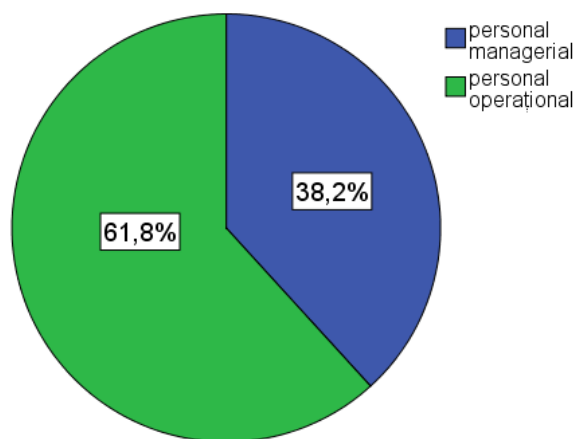


Figura 2.1. Categoriile de personal

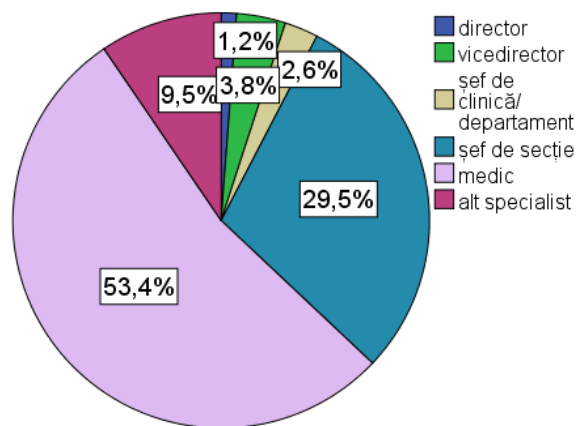


Figura 2.2. Funcția ocupată

Cercetarea relevă faptul că aproape jumătate dintre angajații spitalelor publice (47%) nu au instruire/ studii în domeniul managementului. Cea mai mare parte dintre cei care au instruire/ studii în domeniul managementului sunt cei care au cursuri de formare continuă de scurtă durată (1-2 săptămâni) – 30,4%, fiecare al zecelea respondent (10,4%) declară că a participat la cursuri de formare continuă de lungă durată (3-4 săptămâni). Doar 12,3% dintre persoanele chestionate declară că au studii de licență (4,2%) sau de masterat (8,1%) în domeniul managementului. De asemenea, doar aproximativ o pătrime (27,5%) dintre persoanele care au fost chestionate au declarat că au participat la instruire în domeniul managementului strategic/ planificării strategice/ elaborarea și implementarea strategiilor. În rândul persoanelor care au declarat că nu au instruire în acest domeniu sunt și persoane care dețin funcții manageriale de diferit nivel ierarhic.

100% dintre managerii de nivel superior ai instituțiilor spitalicești publice, care au participat la studiu, au declarat că înțeleg noțiunea de strategie. Fiind rugați să o definească prin prisma propriei percepții, respondenții au abordat acest subiect din diferite perspective: *dezvoltare pe termen lung, dezvoltare pe termen scurt și mediu, plan de acțiuni, decizie, stabilirea obiectivelor, atingerea obiectivelor, obținerea rezultatelor*.

Studiul demonstrează că mai mult de jumătate dintre respondenții din managementul superior al instituțiilor spitalicești publice (56,7%), au declarat că strategia de dezvoltare instituțională a fost aprobată pentru o perioadă de cinci ani, aproximativ o pătrime dintre ei au menționat perioada de 3-4 ani, iar 2 din 10 respondenți au indicat perioade de 6, 7, 8 și 11 ani.

Opt din zece manageri de nivel superior din spitalele publice (80,6%) declară că înțeleg noțiunea de lanț al valorii al unui spital, iar 19,4% afirmă că nu cunosc această noțiune. Totodată, mai mult de jumătate dintre respondenți (în jur de 65% sau 18 din 28) care au declarat că au stabilite seturile de activități primare și de suport la nivel instituțional nu au identificat nici o activitate din aceste două grupuri sau nu au fost capabili să diferențieze activitățile ce țin nemijlocit de prestarea serviciilor medicale (activități primare) și activitățile de susținere a activităților primare (activități de suport).

Analiza prezenței planului de acțiuni relevă faptul că nouă din zece instituții spitalicești publice dețin un plan de acțiuni, iar una din zece – nu. Totodată, din punct de vedere a periodicității, depistăm că unii manageri de nivel superior (12%) preferă să adopte planificarea de scurtă durată (1-2 ani) pentru realizarea strategiei. Totuși, majoritatea (80%) respondenților declară că planurile sunt aprobate pentru o perioadă de 4-6 ani, iar alții 4% și 4% optează pentru planuri pe 8 și, respectiv, 11 ani.

Trei din zece angajați ai spitalelor publice (29,5%) declară că au participat la elaborarea planului de acțiuni al strategiei instituționale. Patru din zece respondenți (43,1%) declară că nu au participat la elaborarea planului de acțiuni, dar l-au primit deja aprobat pentru a-l implementa, ceea ce relevă implicarea joasă a respondenților în procesul decizional. De asemenea,  $\frac{1}{4}$  dintre respondenți (23,8%) afirmă că nu au participat la procesul de elaborare a planului și nici nu știu care sunt prevederile lui, iar ponderea personalului operațional.

Studiul arată că majoritatea managerilor de nivel superior ai spitalelor publice declară cunoașterea factorilor mediului intern ai organizației care influențează în mod pozitiv activitatea (punctele forte), factorilor mediului intern care influențează negativ activitatea (punctele slabe) (96,9%), dar și factorilor externi (96,8%). Totodată, 22,6 % dintre respondenții manageri de nivel superior au confundat factorii de mediu intern cu factorii de mediu extern. Același lucru se observă și în strategiile supuse analizei: deseori se confundă părțile forte cu oportunitățile, iar părțile slabe cu amenințările.

Fiind întrebați dacă sunt de acord cu viziunea instituției în care activează,  $\frac{3}{4}$  (74,8%) dintre angajații spitalelor publice au răspuns afirmativ, 22,1% dintre respondenți nu știu dacă instituția are o viziune și 2,9% nu sunt de acord cu viziunea aprobată.

Conform rezultatelor studiului, patru din zece angajați (38,4%) ai spitalelor publice afirmă că au participat la elaborarea misiunii instituției lor, ponderea personalului managerial fiind mai mare decât a celui operațional în acest sens (cu 18,5%). Ponderea respondenților care nu au participat la elaborarea misiunii constituie 61,6%.

Proporția angajaților care au participat la determinarea valorilor (35,1%) este aproximativ egală cu cea a respondenților care știu că instituția are un set de valori, dar nu au participat la elaborarea lor (33,7%) și doar un pic mai mare ca cea a respondenților care au declarat că nici nu au participat la elaborarea setului de valori și nici nu știu dacă în instituție acestea există (31,2%). Fiind rugați să numească trei valori instituționale, am constatat că 76,1% dintre angajații spitalelor publice nu au putut numi nici o valoare a instituției în care activează și doar într-o singură instituție, 91% angajați au fost capabili să numească câte 3 valori.

Majoritatea managerilor de nivel superior din instituțiile spitalicești publice (93,5%) declară că au stabilite obiective strategice pe domenii de activitate, iar 6,5% nu le au stabilite.

Angajații spitalelor publice, fiind întrebați dacă au participat la elaborarea obiectivelor strategice, doar în 24,9% răspund afirmativ, ceea ce înseamnă că doar 1 din 4 angajați participă activ la acest proces. Ponderea personalului managerial, în acest sens, fiind mai mare decât a celui operațional cu 27,5 puncte procentuale (fig. 2.3). Ponderea personalului operațional care a primit obiectivele strategice de la managerii superiori pentru a le implementa este mai mare comparativ cu cea a personalului managerial (45,5% versus 38,2%), iar ponderea personalului operațional care nu a participat la elaborarea obiectivelor strategice și nici nu le cunoaște este de două ori mai mare decât cea a managerilor (40% versus 19,7%).

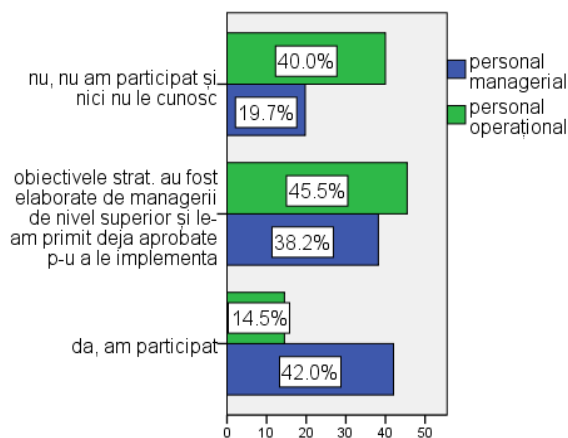


Figura 2.3. Participarea la elaborarea obiectivelor strategice ale instituției pe categorii de personal

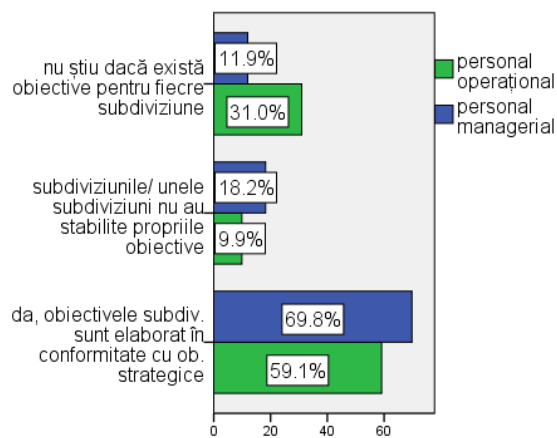


Figura 2.4. Armonizarea obiectivelor subdiviziunilor cu obiectivele strategice ale instituției pe categorii de personal

Etapa de armonizare a obiectivelor subdiviziunilor cu obiectivele strategice ale instituției spitalicești, de asemenea, este percepută în mod diferit de către angajați. 63,3% dintre personalul spitalicesc afirmă că obiectivele subdiviziunilor sunt elaborate în conformitate cu obiectivele strategice. Totodată, 13,1% că subdiviziunile sau unele subdiviziuni nu au propriile obiective, iar ¼ (23,5%) din respondenți afirmă că nu cunosc dacă există obiective pentru fiecare subdiviziune,



ponderea personalului operațional, în acest sens, fiind cu 19,1% mai mare decât a personalului managerial (fig. 2.4).

Analiza modalităților de aducere la cunoștință a ceea ce au de făcut angajații pentru a realiza strategia, relevă un sistem de comunicare de sus în jos, preponderent birocratic. Principalele modalități selectate de respondenți au fost ședințele: cele conduse de director (70,9%) și cele conduse de superiorul ierarhic (38,2%), dar și dispozițiile, ordinele interne aduse la cunoștință angajaților (40,9%). Întâlnirile bilaterale cu managerul instituției și cele cu superiorul ierarhic sunt mult mai rar utilizate în comunicarea cu angajații: 23,1% și, respectiv, 20,7%, iar utilizarea e-mailului în acest scop este una foarte scăzută (10,3%). De asemenea, 8,4% de angajați declară că nu au fost informați cu privire la ceea ce au de făcut pentru a realiza strategia.

În urma studiului realizat, am determinat că rolul și responsabilitățile angajaților din spitalele publice în procesul de realizare a obiectivelor strategice sunt percepute ca fiind clare de patru din zece respondenți (40,3%). Ceilalți, declară că sunt implicați mai mult în activitățile zilnice și mai puțin în realizarea obiectivelor strategice (39,3%) sau nu este responsabilitatea lor să realizeze obiective strategice și rolul lor este altul (20,4%). Deci, mai mult de jumătate dintre respondenți nu sesizează legătura dintre obiectivele strategice și activitățile operaționale a căror menire este să realizeze aceste obiective.

Procesul de integrare a obiectivelor subdiviziunilor în strategia instituțională este considerat dificil de majoritatea angajaților spitalelor publice (60,2%), iar conlucrarea cu alte subdiviziuni din cadrul instituției pentru implementarea obiectivelor strategice, de asemenea, este calificată de către personalul din spitale, în majoritatea cazurilor, ca fiind dificilă (41,1%) sau satisfăcătoare (27,8%).

Fiind întrebați despre modul de evaluare a resurselor necesare pentru implementarea strategiei, mai mult de jumătate dintre manageri de nivel superior au evitat să răspundă la această întrebare. Ceilalți manageri au descris acest proces astfel: „la elaborarea planului operațional pentru viitorul an calendaristic, planului de achiziții, devizului de venituri și cheltuieli”, „în cadrul consiliului administrativ, consiliului medical, consiliului calității”, „la ședințele grupului de lucru”, „la ședințele operative, consiliul medical, consiliul administrativ”, „resursele financiare necesare se planifică anual în cadrul contractului cu Compania Națională de Asigurări în Medicină și alocațiile de la fondator, resursele umane se evaluează anual la completarea statelor de personal și se aprobă prin consiliul administrativ (...)”.

Conform rezultatelor studiului, mai mult de jumătate dintre respondenții angajați ai spitalelor publice (54,7%) declară că sunt implicați în procesul de monitorizare a strategiei: 7,3% - de fiecare dată și 47,4% - dacă ține de domeniul lor de responsabilitate sau competență. 14,2% -

declară că se implică în acest proces câteodată sau rareori, iar fiecare al treilea respondent (31,1%) – niciodată.

Instrumentele cel mai des utilizate în monitorizarea strategiei la nivel instituțional sunt prezentarea informației la solicitarea managerilor de nivel superior (40,7%) și prezentarea, în mod sistematic, a rapoartelor (40,7%). De asemenea, 37,3% dintre personalul spitalelor declară că participă la ședințe de monitorizare. Totodată,  $\frac{1}{4}$  de angajați nu participă la acest proces și nu cunosc instrumentele utilizate pentru monitorizarea strategiei.

Ca rezultat al cercetării efectuate, am constatat că fiecare al treilea respondent (29,4%) consideră că strategia trebuie revizuită anual și în jur de  $\frac{1}{3}$  consideră că strategia trebuie revizuită: lunar (12,7%), trimestrial (14,2%) sau semestrial (5,6%). Ponderea celor care consideră că strategia nu trebuie niciodată revizuită este foarte mică de 0,8%, iar 3,3% consideră că trebuie făcută la necesitate. Ponderea respondenților care nu cunosc și nu sunt implicați în procesul de revizuire a strategiei este una relativ mare, de 34%. Aceste date relevă faptul că angajații spitalelor publice nu înțeleg esența, importanța și rolul lor în revizuirea strategiei instituționale.

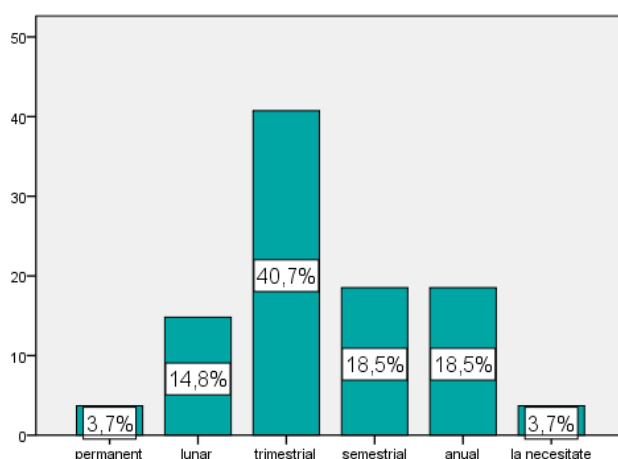


Figura 2.5. Frecvența evaluării rezultatelor strategiei

Rezultatele studiului, încă o dată, ne demonstrează că managerii de nivel superior înțeleg eronat noțiunea de evaluare și necesitatea realizării ei, din considerentul că cei mai mulți dintre ei declară că evaluează rezultatele strategiei: trimestrial (40,7%), semestrial (18,5%), lunar (14,8%) și chiar permanent (3,7%) sau la necesitate (3,7%). Ponderea celor care declară că o fac anual este de 18,5% (fig. 2.5). Un singur manager a declarat că face analiza comparativă a rezultatelor o dată la 2-3 ani.

Analiza participării angajaților spitalelor publice la procesul de evaluare a strategiei relevă faptul că jumătate din ei participă la acest proces: 7,1% - de fiecare dată și 43,1% - dacă este domeniul lor de responsabilitate sau competență; 15% de respondenți participă rareori sau

câteodată, iar 34,8% - niciodată. Aceste rezultate demonstrează o implicare scăzută a angajaților spitalelor publice în procesul de evaluare al strategiei.

**Capitolul III** denumit *Studiu empiric privind modelul strategiei-tip de management pentru instituțiile sistemului de sănătate* cuprinde prezentarea comprehensivă a unui model al strategiei-tip de management, elaborat de autor și descrierea detaliată a etapelor acestuia.

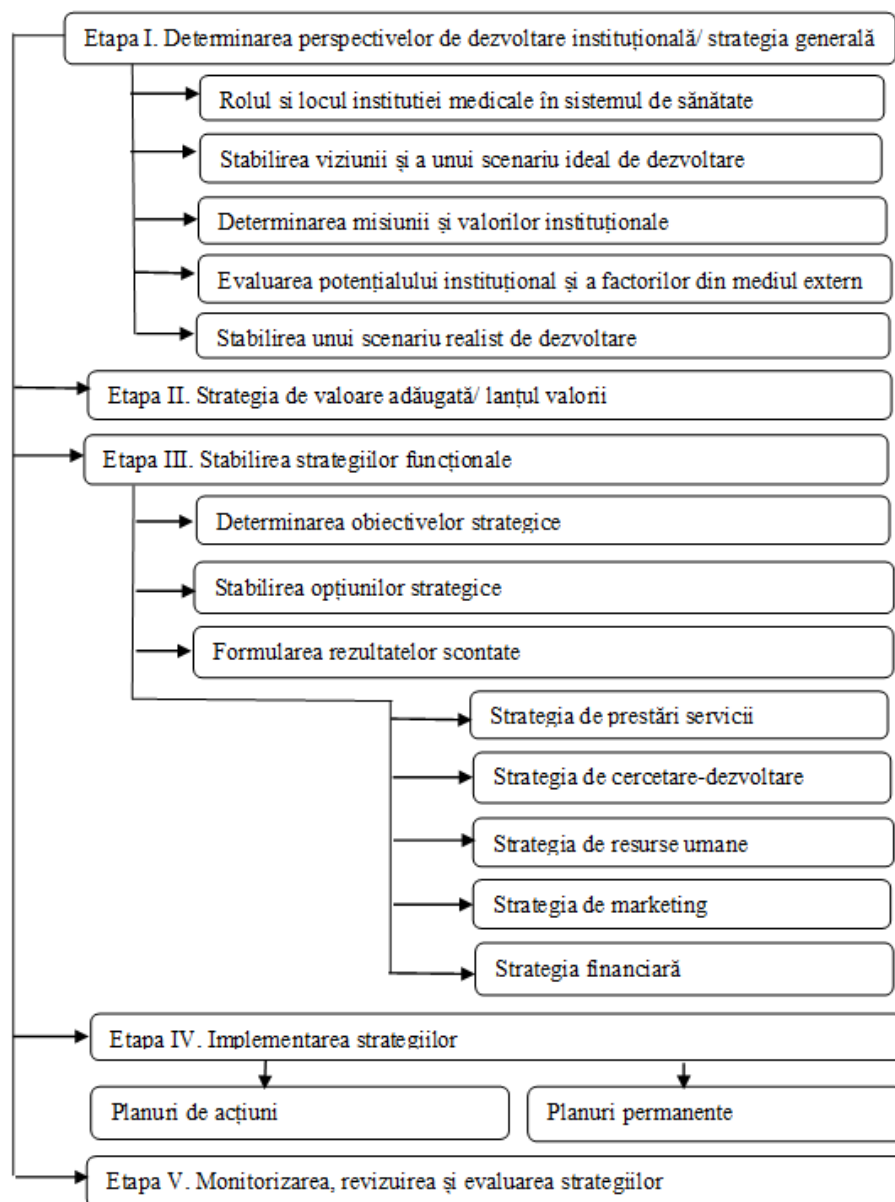


Figura 3.1. Modelul strategiei-tip de management pentru instituțiile sistemului de sănătate (elaborat de autor)

Modelul strategiei-tip de management pentru instituțiile sistemului de sănătate (fig. 3.1) este elaborat de către autor în baza analizei modelelor și abordărilor lui J. Pierce și R. Robinson (*Modelul managementului strategic*), R. Rothwell (*Mecanismul strategic*), J.M. Bryson (*Ciclul de schimbare a strategiei în zece stadii*), I.G. Johnson și K. Schols (*Procesul strategic: etapele*

*elaborării și realizării strategiei*), E. Burduș și I. Popa (*Metodologia de elaborare a strategiei organizației*), P. Vagu și I. Stegăroiu (*Procesul strategic și etapele sale*), ș.a. [12, 22, 6, 4]

Modelul elaborat are la bază, preponderent, abordarea Școlii de Mediu a lui H. Minzberg din mai multe considerente: strategiile elaborate de managementul instituțiilor medicale publice au la bază reglementările statului pe diverse domenii de bază: tipul de servicii prestate, management, resurse umane, investiții și achiziții de echipamente, ș.a., deciziile necesitând a fi coordonate cu autoritățile, cărora li se subordonează instituția (autoritățile publice centrale și/sau locale). Modelul propus cuprinde cinci etape consecutive.

Prima etapă de **determinare a perspectivelor de dezvoltare instituțională/strategia generală** cuprinde un șir de pași care e necesar a fi realizați: (1) *determinarea rolului și locului instituției medicale în sistemul de sănătate* este procesul prin care instituția se auto-identifică ca entitate, își conștientizează și își asumă responsabilitățile la nivel de comunitate și societate și stabilește legăturile cu părțile interesate; (2) *stabilirea viziunii și a unui scenariu ideal de dezvoltare* reprezintă acel deziderat ideal al evoluției instituției medicale și al factorilor din mediu extern, care ar favoriza realizarea obiectivelor strategice pentru perioada pentru care se intenționează să se elaboreze strategia; (3) *determinarea misiunii și valorilor instituționale* este activitatea prin care se explică raporturile între management, angajați și beneficiari, și acele angajamente pe care și le asumă instituția față de părțile interesate; (4) *evaluarea potențialului instituțional și a factorilor din mediul extern* se referă la analiza diagnostic a factorilor proprii constituenți ai instituției medicale, care îi determină funcționalitatea și performanța, și analiza factorilor din extern, la schimbarea cărora, de cele mai multe ori, instituția trebuie să se adapteze. (5) *stabilirea unui scenariu realist de dezvoltare* se bazează pe informațiile din analiza potențialului instituțional și a factorilor din mediul extern, care are ca obiectiv de a recomanda abordarea care asigură cea mai bună aliniere între mediul intern și extern. Alegerea strategiei corecte este în avantajul dezvoltării instituției medicale.

Cea de-a doua etapă se referă la **strategia de valoare adăugată**. Valoarea, pentru o instituție din sistemul de sănătate, reprezintă totalitatea performanțelor, caracteristicilor și particularităților serviciilor medicale, oferită beneficiarilor, a cărei rațiune este îndeplinirea misiunii sociale într-un mod cât mai eficace posibil. Valoarea este un rezultat al procesului de transformare eficientă a factorilor de producție din sistemul de sănătate (munca, natura, capitalul și neo-factorii de producție) în bunuri și servicii medicale, de care beneficiarii au nevoie în cantitatea și la calitatea respectivă, și la momentul dorit de aceștia.

Procesul de creare a valorii pentru instituția medicală, numit lanț de valoare, este unul complex și conține un șir de activități interdependente, realizate de către angajați individual sau

de diferite subdiviziuni. Din punct de vedere strategic, lanțul de valoare este instrumentul care permite determinarea activităților care aduc valoare suplimentară beneficiarilor sau contribuie la reducerea costurilor serviciilor medicale.

La etapa de **stabilire a strategiilor funcționale** (a treia etapă) instituția medicală are două opțiuni: să elaboreze strategii separate pe domenii funcționale (prestări servicii, cercetare-dezvoltare, resurse umane, marketing, finanțe) sau să elaboreze obiective strategice pentru aceste domenii funcționale și să le integreze în strategia generală.

*Determinarea obiectivelor strategice* are la bază scopul strategiei funcționale (pentru prima opțiune) sau misiunea instituției (pentru a doua opțiune) și este rezultatul analizei resurselor instituționale disponibile și prerogativele decizionale pe diferite niveluri ierarhice, și a forțelor de acțiune și a tendințelor din mediul ambiant [6] în care acționează instituția medicală. Un alt factor care determină modul de stabilire a obiectivelor strategice este concepția managementului de nivel superior, care este responsabil de procesul strategic instituțional. Astfel, acest proces este determinat de formarea și pregătirea managerilor, convingerile și experiența lor, cultura decizională promovată în instituție și informațiile în baza cărora se iau aceste decizii, ș.a.

*Opțiunile strategice* reprezintă acele variante/modalități prin care pot fi realizate obiectivele strategice. Este important de a avea în portofoliu câteva opțiuni pentru realizarea fiecărui obiectiv, inclusiv și opțiunea de status quo – starea care a existat înainte și se menține în prezent. Analiza acestor variante stă la baza deciziilor de dezvoltare a domeniilor strategice organizaționale și a cunoașterii reacțiilor posibile la factorii de presiune și influență. [12]

**Strategia de prestări servicii** rezultă din realizarea funcției principale a instituției medicale, cea de a acorda asistență medicală. Așa cum spectrul de servicii prestat de instituțiile publice este reglementat prin acte normative și depinde de nivelul asistenței medicale și de specificul instituției, accentul managementului instituțional trebuie să fie pus pe obținerea performanței în prestarea serviciilor medicale.

Astfel, deciziile strategice privind asistența medicală trebuie să fie fundamentate pe criteriile de: (1) *calitate* (prezența și respectarea ghidurilor și standardelor naționale și instituționale de diagnostic și tratament, managementul riscurilor, siguranța pacienților ș.a.), (2) *eficiență* (analiza cost-eficacității serviciilor/ a metodelor de diagnostic și tratament, asigurarea cu personal medical conform normativelor, numărul pacienților deserviți, numărul de investigații per utilaj medical, ș.a.), (3) *utilizare* (numărul de pacienți deserviți comparativ cu capacitatea instituției/ a secției/ a utilajului, rata de utilizare a patului ș.a.), (4) *acces* (acces fizic, acces financiar, acces informațional, disponibilitatea serviciului, nediscriminarea după anumite criterii: etnie, religie, ș.a.), (5) *învățare* (instruirea continuă pentru lucrătorii medicali și schimbul de

experiență, implementarea inovațiilor în prestarea serviciilor, feedback din partea pacienților ș.a.) și (6) *sustenabilitate* (susținere politică, susținere financiară, suportul comunității și a pacienților, angajamentul personalului, ș.a.).

**Strategia de cercetare-dezvoltare** se referă la stabilirea obiectivelor strategice în domeniul cercetării și inovării la nivel instituțional privind introducerea tehnologiilor performante: utilaje, echipament, software și hardware, introducerea de noi servicii pentru asigurarea accesului la metode și tehnici de diagnostic și tratament de ultimă generație, care ar trebui să aibă un impact pozitiv asupra sănătății pacienților.

**Strategia de resurse umane** derivă din realizarea funcției organizaționale de personal și are rolul de a asigura gestionarea eficace și eficientă la nivel instituțional al celui mai important factor de producție pentru prestarea serviciilor medicale – resursa umană. Strategia de resurse umane definește intențiile instituției în ceea ce privește direcția de dezvoltare a resurselor umane, precum și necesitățile sau cerințele ce trebuie satisfăcute în acest domeniu pentru a facilita atingerea obiectivelor strategice stabilite.

**Strategia de marketing** are la bază mix-ul de marketing sau cei patru P: produs/serviciu, preț, piață și promovare, care pot fi abordate diferit într-o instituție medicală publică și una privată, care se comportă ca oricare agent economic care are ca scop comercializarea serviciilor și obținerea de profit. Astfel, instituțiile medicale publice, comparativ cu cele private, nu pot alege spectrul de servicii oferit sau să renunțe la unele servicii, dacă costul lor este mai mare decât suma contractată de Compania Națională de Asigurări în Medicină.

Din punct de vedere al prețurilor, tarifele la serviciile medicale prestate de instituțiile medicale publice, de asemenea, sunt reglementate de către stat și, de regulă, sunt mai mici, decât tarifele la servicii similare prestate de instituții private, iar prestatorul public nu poate decide de sinestătător majorarea tarifelor în condițiile creșterii costurilor. Aceste servicii sunt servicii nonmarket, iar tarifarea lor nu poate fi determinată de întâlnirea cererii cu oferta și de raporturile lor pe piață. O parte din serviciile medicale publice, în contextul asigurării obligatorii de asistență medicală, nu fac obiectul actelor de vânzare-cumpărare și, aparent, sunt gratuite pentru beneficiari.

De asemenea, pentru serviciile medicale publice, nu există piață (situația de eșec al pieței), din cauza monopolurilor, a non-excluziunii, asimetriei informaționale și a externalităților, ceea ce fac imposibile studiile de marketing ale pieței.

Totodată, și promovarea în instituțiile medicale publice se deosebește de cea în instituțiile private. În primul rând, prestatorii publici nu au bugete pentru promovare și costurile pentru aceasta nu sunt incluse în tarifele serviciilor medicale. Activitățile de promovare sunt concentrate spre promovarea imaginii instituției și a lucrătorului medical, implicarea în campanii de informare,

de prevenire a îmbolnăvirilor și de reducere a riscurilor. Acest gen de promovare mai mult se aseamănă cu manifestarea responsabilității sociale, în special față de comunitate.

**Strategia financiară** are la bază funcția financiar-contabilă a instituției. Prin realizarea acestei funcții se asigură atragerea și utilizarea resurselor financiare pentru îndeplinirea misiunii/scopului instituției și se bazează pe activitatea economică, financiară și contabilă a acesteia. Pentru îndeplinirea funcției financiar-contabile se utilizează totalitatea metodelor și tehnicilor de înregistrare și evidență a veniturilor și cheltuielilor în conformitate cu legislația Republicii Moldova, și se asigură informația financiară, împreună cu altă informație (de exemplu: clinică, tehnică, cu privire la calitate, ș.a.), necesară managementului pentru luarea deciziilor.

De asemenea, strategia financiară trebuie să fie axată pe obținerea eficienței: gradul în care o anumită intervenție produce rezultate, raportate la resursele utilizate pentru aceasta. Resursele necesare sunt exprimate în costuri, iar rezultatele obținute pot fi exprimate printr-un anumit tip de consecințe (efecte, beneficii, utilități). Această abordare strategică a deciziilor privind mijloacele financiare include o înțelegere profundă a eficienței nu doar la nivel de instituție medicală, ci și în raport cu beneficiarii. Astfel, se pot lua decizii cu privire la introducerea metodelor noi de tratament, utilizarea utilajului performant, care pot să ducă, pe termen scurt, la creșterea costurilor, iar, pe termen lung, la scăderea lor, în schimb vor avea efecte benefice asupra stării de sănătate și a calității vieții pacientului.

Principalele instrumente utilizate în **implementarea strategiilor** (etapa a patra) sunt planurile. În afară de planurile de acțiuni, care tradițional descriu modul de transpunere în practică a prevederilor strategiei, sunt utilizate și planurile permanente: politicile, procedurile standard și regulile, care trebuie să fie revizuite de fiecare dată când se schimbă strategiile.

*Planurile de acțiuni* reprezintă instrumentul de bază utilizat de managementul instituției medicale pentru a implementa obiectivele strategice, care de obicei, sunt complexe și pentru realizarea lor este nevoie de urmat o succesiune de acțiuni, limitate din punct de vedere temporar, dar și din punct de vedere a resurselor disponibile.

Pentru implementarea strategiei sunt utilizate și planurile permanente: politicile, procedurile standard și regulile. *Politicile* reprezintă orientări generale a acțiunilor și a deciziilor care au rolul să faciliteze realizarea obiectivelor. Politica instituțională într-un anumit domeniu, poate fi considerată drept un „cod al legilor”, care explică cum pot fi atinse obiectivele, stabilind anumite puncte de reper în acest sens, pentru a evita anumite decizii bazate pe criterii de moment. *Procedurile standard* descriu consecutivitatea acțiunilor care trebuie realizate într-o situație concretă și constituie decizii programate bazate pe o experiență anterioară. *Regulile* stabilesc precis cum acționează angajații instituției medicale într-o situație concretă.

Ultima etapă de **monitorizare, revizuire și evaluare a strategiei** are ca scop de a asigura obținerea rezultatelor planificate la etapa de stabilire a obiectivelor strategice.

*Monitorizarea* este un proces continuu de colectare și analiză a informației, prin care persoanele responsabile determină progresul obținut. Instrumentul de determinare a progresului sunt indicatorii, care, fiind formulați corect, facilitează cu mult acest proces.

Dacă pe parcursul monitorizării, au fost depistate abateri de la prevederile strategiei sau managementul instituției decide schimbarea vectorului de dezvoltare în contextul modificării factorilor din mediul ambiant (de exemplu, schimbarea nevoilor pacienților, influența factorilor economici, modificările cadrului normativ), de cele mai multe ori, se decide *revizuirea strategiei*. Procesului de revizuire, de obicei, sunt supuse doar anumite prevederi/obiective ale strategiei sau un tip de strategie funcțională, dacă pe acest segment au apărut modificări legislative sau normative, care impun anumite reglementări tehnice sau administrative, diferite de cele existente.

*Evaluarea* este o analiză riguroasă a activităților în proces de implementare sau finalizate pentru a determina nivelul de realizare a obiectivelor planificate și contribuția acestora la atingerea misiunii instituției medicale. Evaluarea poate fi realizată la mijloc de termen de implementare a strategiei și după realizarea acesteia. Acest proces permite determinarea nivelului de realizare a obiectivelor, analiza și explicarea divergențelor apărute dintre acțiunile/obiectivele planificate și cele realizate și analiza relevanței, eficacității, eficienței, sustenabilității și impactului, dacă acesta există.

## CONCLUZII GENERALE ȘI RECOMANDĂRI

Această lucrare și-a propus să ofere o viziune clară asupra procesului de elaborare și implementare a strategiilor de management în cadrul instituțiilor medicale publice și a modului în care acest proces este perceput de către angajații: manageri și personal cu funcții de execuție. Astfel, în urma investigațiilor realizate, care au avut ca scop de a evalua strategiile de management în instituțiile sistemului de sănătate, și urmare a realizării obiectivelor cercetării, autorul poate formula următoarele **concluzii**:

1. Strategiile de management derivă din conceptele de strategie, planificare strategică și management strategic, având atât unele elemente comune, cât și unele distincte. Totodată, abordarea strategiilor de management în sectorul public diferă de abordarea lor în mediul de afaceri.
2. Abordarea strategiilor de management în instituțiile medicale, cu precădere, în instituțiile publice din Republica Moldova, este influențată de implicarea statului, prin intermediul autorităților publice, în reglementarea activității acestora. Acest aspect este distinct față de



- abordările teoretice în studiul strategiilor, în special, ale autorilor americani, care le tratează ca strategii pentru mediul de afaceri în contextul în care majoritatea instituțiilor medicale din sistemul de sănătate, sunt instituții private.
3. Activitatea instituțiilor medicale publice este reglementată de către stat, ca actor principal al pieței, responsabil de furnizarea serviciilor de sănătate. În acest sens, statul se implică prin reglementări tehnice și administrative, dar și prin controlul prețurilor, datorită prezenței în sistemul de sănătate a situațiilor de eșec al pieței și eșec al competiției, prezenței externalităților pozitive și negative, a fenomenelor de non-excluziune, non-rivalitate și asimetrie informațională. Astfel, reglementările statului sunt transpuse în acte normative și documente de politici, pe care managementul instituțiilor medicale le are la baza procesului de elaborare a strategiilor instituționale.
  4. Rezultatele studiului demonstrează o participare scăzută a angajaților instituțiilor spitalicești publice la instruirii în domeniul managementului strategic/ planificării strategice/ elaborarea și implementarea strategiilor. Acest lucru denotă lipsa interesului sau lipsa accesului la instruirile în aceste domenii. De asemenea, cercetarea evidențiază o înțelegere foarte diferită și nu întotdeauna comprehensivă a noțiunii de strategie și de lanț de valoare de către managerii de nivel superior.
  5. Cercetarea relevă dependența stabilirii strategiei de management de reformele și reglementările la nivelul sistemului de sănătate, iar termenul pentru care este elaborată strategia, în majoritatea cazurilor corespunde cu termenul mandatului de director – 5 ani.
  6. Rezultatele studiului demonstrează că doar jumătate dintre angajații spitalelor publice se percep ca fiind implicați în procesul strategic instituțional prin participarea la luarea deciziilor ce se referă la dezvoltarea pe termen lung a instituției și prin participarea la planificarea resurselor pentru realizarea prevederilor strategiei, dar mai puțin prin implicarea în luarea deciziilor cu privire la alocarea resurselor pentru implementarea strategiei. Totodată, procesul de stabilire viziunii, misiunii și valorilor instituționale s-a dovedit a fi o activitate mai mult formală.
  7. Cu toate că majoritatea managerilor de nivel superior fac distincție între factorii de mediu care influențează activitatea instituției medicale și declară că au experiența realizării evaluărilor economice înainte de o intervenție sau schimbare organizațională strategică, totuși, o pondere semnificativă de respondenți abordează greșit factorii de mediu sau nu practică evaluarea economică.
  8. Studiul arată că, în majoritatea cazurilor, angajații instituțiilor spitalicești publice, inclusiv cei cu funcții manageriale, primesc obiectivele strategice de la superiori deja aprobate

pentru a le implementa, nu participă la procesul de elaborare a lor și/sau nici nu le cunosc, iar modul de comunicare privind subiectele de strategie este unul birocratic, prin intermediul ședințelor conduse de director. De asemenea, rezultatele cercetării arată că majoritatea angajaților nu percep dependența eficacității și calității activităților operaționale de obiectivele strategice stabilite, astfel încât, cei mai mulți declară a fi implicați mai puțin în realizarea obiectivelor strategice sau afirmă că nu este responsabilitatea lor să le realizeze.

9. Rezultatele studiului demonstrează că procesul de implementare al strategiilor de management este monitorizat și evaluat, majoritatea angajaților fiind implicați în acest proces, mai ales dacă este domeniul lor de competență. Totodată, rezultatele obținute arată că majoritatea respondenților, indiferent dacă ocupă funcție managerială sau de execuție, nu distinge diferențele între procesul de monitorizare și cel de evaluare, abordând eronat periodicitatea evaluării unei strategii.
10. În rezultatul cercetării, fiind parcurse etapele esențiale de fundamentare, testare și ajustare, a fost elaborat *model de strategie-tip de management pentru instituțiile sistemului de sănătate*, aplicabil în condițiile Republicii Moldova, care are ca scop să faciliteze înțelegerea și realizarea procesului strategic instituțional, atât de către managerii de diferite niveluri ierarhice, cât și de angajații cu funcții de execuție. Modelul strategiei-tip de management pentru instituțiile sistemului de sănătate cuprinde cinci etape consecutive: determinarea perspectivelor de dezvoltare sau stabilirea strategiei generale; stabilirea strategiei de valoare adăugată; stabilirea strategiilor funcționale; implementarea strategiei; monitorizarea, revizuirea și evaluarea strategiei.

În procesul de soluționare a problemei științifice importante, care constă în elaborarea unui model de strategie-tip de management, care are menirea să faciliteze procesul strategic instituțional în cadrul instituțiilor din sistemul de sănătate, autorul propune următoarele **recomandări**:

*Ministerului Sănătății:*

1. Dezvoltarea și ajustarea documentelor de politici naționale și sectoriale (politici, strategii, programe naționale), astfel încât acestea să conțină prioritățile de dezvoltare pentru sistemul de sănătate și să reprezinte fundamente durabile pentru elaborarea strategiilor de management pentru instituțiile medicale.
2. Monitorizarea implementării planurilor strategice, strategiilor de management prezentate de către managerii selectați la concursurile organizate de către autoritatea publică centrală pentru ocuparea funcției de director, astfel încât în baza lor să fie evaluată performanța managerului instituției medicale, cât și performanța instituțională.

*Companiei Naționale de Asigurări în Medicină:*

3. Luarea deciziilor de contractare, de ajustare a volumului de servicii medicale contractate și de alocare de fonduri în dependență de prioritățile stabilite în strategia de management, bazate pe nevoile populației deservite și pe evaluări economice de eficiență.

*Autorității responsabile de evaluare și acreditare în sănătate (actualmente, Agenția Națională pentru Sănătate Publică):*

4. Prezentarea strategiei de management (pe lângă organigramă, autorizație sanitară și regulament de organizare și funcționare) ca document instituțional de bază pentru inițierea procedurii de evaluare, pentru aprecierea performanței manageriale și instituționale, și pentru luarea deciziei de acreditare.

*Universității de Stat de Medicină și Farmacie „Nicolae Testemițanu” și altor instituții de învățământ:*

5. Promovarea cursurilor de perfecționare profesională și formare continuă în domeniul managementului strategic și planificării strategice în rândul lucrătorilor medicali și altor angajați cu studii superioare ai instituțiilor medicale, pentru asigurarea unor procese strategice instituționale eficiente.
6. Includerea unui curs obligatoriu pentru studiul proceselor strategice instituționale în planul de învățământ pentru masteranzii Școlii de Management în Sănătate Publică a Universității de Stat de Medicină și Farmacie „Nicolae Testemițanu”.

*Managerilor instituțiilor medicale publice:*

7. Utilizarea modelului strategiei-tip de management pentru dezvoltarea strategiilor instituționale.
8. Implicarea activă a angajaților în dependență de domeniile de competență în procesele strategice instituționale.

## BIBLIOGRAFIA

1. BĂCANU, B. *Anti-Strategic Management: teorie și studii de caz*. Iași: ed. Polirom, 2014, 311 p. ISBN 978-973-46-4384-4
2. BRĂTIANU, C. *Gândirea strategică*. București: ed. ProUniversitaria, 2015. ISBN 978-606-26-0399-1
3. BRYSON, J.M. *Planificarea strategică pentru organizații publice și nonprofit. Ghid pentru consolidarea și susținerea realizărilor organizaționale*. Chișinău: ed. ARC, 2002. 376 p. ISBN 9975-61-247-4
4. BURDUȘ, E., POPA, I. *Metodologii manageriale*. București: ed. Pro Universitaria, 2014. 420 p. ISBN 978-606-647931-8
5. CREȚOIU, Gh. *Economie politică*. București: ed. Universității Titu Maiorescu, 2007. 306 p. ISBN (10) 973-569-948-6
6. DOGA, V. ȘEPTELICI, V. *Managementul strategic – prin prisma abordărilor teoretice*. Buletinul Științific al Universității de Stat „Bogdan Petriceicu Hasdeu” din Cahul №. 1 (3), 2010
7. HINȚEA, C. MORA, C. *Management strategic în administrația publică*. În: Revista Transilvană de Științe Administrative, IX, 2003, pp.25-33, ISSN: 2247-8329. [citată 18.10.2016] Disponibil: <https://rtsa.ro/rtsa/index.php/rtsa/article/view/288/283>
8. ISTOCESCU, A. *Strategia și managementul strategic al organizației. Concepte fundamentale. Aplicații manageriale*. București: ed. ASE, 2005, 212 p. ISBN 973-5946-29-7
9. KINICKI, A. WILLIAMS, B. K. *Management. O introducere practică*, București, 2017. 548 p. ISBN 978-973-0-26101-1
10. KISIŁOWSKI, M. *Administratie. Obținerea succesului personal în managementul administrației publice*. București: Curtea Veche Publishing, 2017. 344 p. ISBN 978-606-588-938-5
11. LOZAN, O., NICULIȚĂ, A. *Economia sănătății*. Chișinău, 2016. 368 p. ISBN 978-9975-4280-8-8
12. MERCER, J.L. *Strategic Planning for Public Managers*. 1991. ISBN 0-89930-355-2. [citată 18.04.2018] Disponibil: [https://books.google.md/books?id=Z6vaOWxA-q8C&printsec=frontcover&hl=ro&source=gbs\\_ge\\_summary\\_r&cad=0#v=onepage&q&f=false](https://books.google.md/books?id=Z6vaOWxA-q8C&printsec=frontcover&hl=ro&source=gbs_ge_summary_r&cad=0#v=onepage&q&f=false)
13. NICOLESCU, O. *Strategii manageriale de firmă*. București: ed. Economică, 1998, 575 p. ISBN 973-9198-26-0
14. PERERA, F. PEIRÓ, M. *Strategic Planning in Healthcare Organizations*. In: Revista Espa de Cardiologia 65(8):749-754, 2012. [citată 22.03.2019] Disponibil: <http://www.revespcardiol.org/en/strategic-planning-in-healthcare-organizations/articulo/90147901/#bib2>
15. PORTER, M. *Despre concurență*. București: ed. Meteor Press 2008. 432 p. ISBN 978-973-728-278-1
16. PORTER, M.E. *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*, The Free Press, New York, 1980. [citată 15.05.2016] Disponibil: <http://www.mim.ac.mw/books/Michael%20E.%20Porter%20-%20Competitive%20Strategy.pdf>

17. RADU, P. *Management strategic*. Iași: ed. Sedcom Libris, 2007. 222 p. ISBN 978-973-670-252-5
18. SPACEY, J. *51 Examples of Management Strategies*. 2016. [citat 8.09.2018] Disponibil: <https://simplicable.com/new/management-strategy-examples>
19. STEINER, G. *Strategic Planning: What Every Manager Must Know*. USA. 1997. ISBN 978-0-684-83245-6 [citat 17.04.2018] Disponibil: [https://books.google.md/books?id=g0swIj8tKfYC&printsec=frontcover&hl=ro&source=gbs\\_ge\\_summary\\_r&cad=0#v=onepage&q&f=false](https://books.google.md/books?id=g0swIj8tKfYC&printsec=frontcover&hl=ro&source=gbs_ge_summary_r&cad=0#v=onepage&q&f=false)
20. STEWART, J. *The Meaning of Strategy in the Public Sector*. In: Australian Journal of Public Administration 63(4):16–21, December 2004 pp 16-21. [citat 23.03.2019] Disponibil: <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/pdf/10.1111/j.1467-8500.2004.00409.x>
21. SWAYNE, L.E. DUNCAN, W.J. GINTER, P.M. *Strategic Management of Health Care Organisations*. Blackwell Publishing Ltd, 2006, 888 p. ISBN-13:978-1-4051-2432-4
22. VAGU, P. STEGĂROIU, I. *Strategii manageriale*. Ed. Prouniversitaria, București, 2014, 847 p. ISBN 978-606-26-0088-4
23. ZAHARIA, M. STAN, R. VDINEANU, C. BUSUIOC, M. *Economia serviciilor*. București: ed. Universitară, 2005

## LISTA PUBLICAȚIILOR AUTORULUI LA TEMA TEZEI

### 1. Articole în reviste științifice

1. NICULIȚĂ, A. The employees' perceptions, practices and experiences regarding the strategic process carried out in the public hospitals. In: *Journal of Intercultural Management and Ethics*, No. 4, 2021, pp 93-103, ISSN 2601-5749, ISSN-L 2601-5749. Disponibil: <https://jime.csesm.org/index.php/JIME/article/view/201/169>
2. NICULIȚĂ, A. The Role of the Board of Directors in the Institutional Strategic Process Within Public Hospitals. In: *One Health & Risk Management* Vol. 3, No. 2 (2022), pp. 11-17. doi: 10.38045/ohrm.2022.2.02. Disponibil: <https://journal.ohrm.bba.md/index.php/journal-ohrm-bba-md/article/view/286/317>
3. NICULIȚĂ, A. The experience of public hospital managers concerning the development and implementation of management strategies. In: *One Health & Risk Management* Vol. 3, No. 4 (2022), pp 41-48. Disponibil: <https://journal.ohrm.bba.md/index.php/journal-ohrm-bba-md/article/view/361/341>

### 2. Articole în lucrările conferințelor și altor manifestări științifice

2.1. în lucrările manifestărilor științifice incluse în Registrul materialelor publicate în baza manifestărilor științifice organizate din Republica Moldova

1. NICULIȚĂ, A. Criterii de stabilire a strategiei de prestări servicii în instituțiile medicale publice = Criteria for establishing the strategy of services in public healthcare institutions. In: *Sustenabilitatea: îmbunătățirea produselor destinate consumatorilor și planetei [online]: simp. șt.-practic dedicat Zilei mondiale a calității, ed. a 7-a, 11 noiembrie 2021*. Chișinău: ASEM, 2021, pp. 160-167. e-ISBN 978-9975-155-58-8. Disponibil: <https://irek.ase.md/xmlui/handle/123456789/1843>
2. NICULIȚĂ, A. Model of management type-strategy for public medical institutions. In: *Strategii și politici de management în economia contemporană*. Ediția 6, 26-27 martie 2021, Chișinău. Serviciul Editorial-Poligrafic al ASEM, 2021, pp. 148-156. ISBN 978-9975-155-20-5. Disponibil: [https://ibn.idsi.md/vizualizare\\_articol/135032](https://ibn.idsi.md/vizualizare_articol/135032)

**ADNOTARE**  
**Niculiță Ana**  
**Strategii de management în instituțiile sistemului de sănătate**  
**Teză de doctor în științe economice**  
**Chișinău, 2022**

**Structura tezei:** teza include: introducere, trei capitole, concluzii generale și recomandări, bibliografie din 125 de titluri, 18 anexe, 134 de pagini text de bază (până la Bibliografie), 70 de figuri. Rezultatele obținute sunt publicate în 5 lucrări științifice.

**Cuvinte-cheie:** strategii de management, planificare strategică, management strategic, sistem de sănătate, reglementare, instituții medicale publice, spitale, model de strategie-tip de management, servicii medicale.

**Scopul lucrării:** evaluarea strategiilor de management în instituțiile sistemului de sănătate, pentru elaborarea unui model de strategie-tip aplicabil în condițiile Republicii Moldova, care ar îmbunătăți procesele strategice instituționale în sistemul de sănătate.

**Obiectivele cercetării:** delimitarea abordărilor conceptuale ale noțiunilor de strategie, planificare strategică și management strategic și analiza modelelor existente de strategie; analiza experienței internaționale și a contextului național privind strategiile de management în instituțiile sistemului de sănătate; evaluarea procesului de elaborare și implementare a strategiilor de management prin elucidarea percepției personalului managerial și a celui operațional cu privire la procesul strategic în instituțiile sistemului de sănătate; elaborarea unui model de strategii de management pentru instituțiile sistemului de sănătate din Republicii Moldova; elaborarea recomandărilor de îmbunătățire a proceselor strategice prin prisma modelului de strategii de management elaborat.

**Noutatea și originalitatea științifică:** rezidă în cercetarea strategiilor de management prin prisma rolului statului în procesul de reglementare a activității instituțiilor medicale publice în Republica Moldova; efectuarea unui studiu empiric privind experiența managerilor spitalelor publice în elaborarea și implementarea strategiilor de management și antrenarea angajaților acestor instituții în procesul strategic instituțional; elaborarea și propunerea unui model de strategie-tip de management, încadrat în abordarea teoretică a Școlii de Mediu a lui H. Mintzberg.

**Rezultatul obținut care contribuie la soluționarea unei probleme științifice importante:** constă în elaborarea și fundamentarea din punct de vedere metodologic a modelului strategiei-tip de management pentru instituțiile sistemului de sănătate din Republica Moldova, în vederea facilitării și optimizării proceselor strategice instituționale, fapt ce conduce la o înțelegere mai bună de către managerii din sistemul de sănătate a recomandărilor teoretice de elaborare și implementare a strategiilor de management, în contextul reglementărilor activității instituțiilor publice din partea statului.

**Semnificația teoretică:** constă în delimitarea conceptuală a strategiilor de management și abordarea acestuia din perspectiva specificului activității instituțiilor medicale publice și a sistemului de sănătate autohton.

**Valoarea aplicativă** a tezei rezidă din faptul că rezultatele obținute conturează o imagine de ansamblu a situației privind strategiile de management în instituțiile medicale publice și oferă căi concrete de soluționare a problemei identificate prin elaborarea unui model de strategie-tip de management, care conține explicația tuturor etapelor de urmat pentru realizarea unui proces strategic instituțional eficace.

**Implementarea rezultatelor științifice:** Rezultatele cercetării au fost diseminate atât în cadrul conferințelor naționale și internaționale, cât și în articolele publicate în reviste de specialitate. În baza cercetării efectuate de autor și a modelului strategiei-tip de management elaborat a fost actualizat curriculum de educație medicală continuă la disciplina *Management strategic* în cadrul Școlii de Management în Sănătate Publică a Universității de Stat de Medicină și Farmacie „Nicolae Testemițanu”. A fost dezvoltat un curs de instruire destinat membrilor Consiliilor Administrative spitalicești, dar și altor părți interesate, disponibil pe o platformă de învățare online. De către autor, a fost realizată o instruire în domeniul planificării strategice, pentru managementul și membrii Consiliilor Administrative a spitalelor din regiunea de Nord a țării (Bălți, Edineț, Soroca, Florești, Drochia), în cadrul căruia a fost prezentat și explicat modelul strategiei-tip de management. Recomandările sugerate de autor, dar și modelul strategiei-tip de management pentru instituțiile sistemului de sănătate au fost valorificate de Compania Națională de Asigurări în Medicină, Agenția Națională de Sănătate Publică și cel puțin trei instituții spitalicești.

**АННОТАЦИЯ**  
**Никулицэ Ана**  
**Стратегии управления в учреждениях системы здравоохранения**  
**Докторская диссертация по экономическим наукам**  
**Кишинэу, 2022 г.**

**Структура диссертации:** Диссертация включает: введение, три главы, общие выводы и рекомендации, библиографию из 125 наименований, 18 приложений, 134 страницы основного текста (до библиографии), 70 рисунков. Полученные результаты опубликованы в 5 научных статьях.

**Ключевые слова:** стратегия управления, стратегическое планирование, стратегическое управление, система здравоохранения, регулирование, государственные медицинские учреждения, стационары, типовая модель стратегии управления, медицинские услуги.

**Цель исследования:** оценка стратегий управления в учреждениях системы здравоохранения для разработки типовой модели стратегии, применимой в условиях Республики Молдова, которая улучшит институциональные стратегические процессы в системе здравоохранения.

**Задачи исследования:** разграничение концептуальных подходов к понятиям стратегии, стратегического планирования и стратегического управления и анализ существующих моделей стратегии; анализ международного опыта и национального контекста в отношении стратегий управления в учреждениях системы здравоохранения; оценка процесса разработки и реализации стратегий управления путем выяснения восприятия стратегического процесса управленческим и оперативным персоналом в учреждениях системы здравоохранения; разработка модели стратегии управления для учреждений системы здравоохранения Республики Молдова; разработка рекомендаций по совершенствованию стратегических процессов через призму разработанной модели управленческих стратегий.

**Научная новизна и оригинальность:** заключается в исследовании стратегий управления через призму роли государства в процессе регулирования деятельности государственных медицинских учреждений в Республике Молдова; проведение эмпирического исследования опыта руководителей государственных больниц в разработке и реализации стратегий управления и вовлечение сотрудников этих учреждений в институциональном стратегическом процессе; разработка и предложение типовой модели стратегии управленческого, основанной на теоретическом подходе Школы окружающей среды Х. Минцберга.

**Полученный результат, способствующий решению важной научной проблемы:** заключается в разработке и обосновании с методологической точки зрения типовой модели стратегии управления для учреждений системы здравоохранения Республики Молдова, с целью облегчения и оптимизации институциональных стратегических процессов, что приводит к лучшему пониманию со стороны руководителей системы здравоохранения, теоретических рекомендации по разработке и реализации управленческих стратегий в контексте регулирования деятельности государственных учреждений со стороны государства.

**Теоретическая значимость исследования:** состоит в концептуальном разграничении стратегий управления и его подходе с позиций специфики деятельности государственных медицинских учреждений и местной системы здравоохранения.

**Практическая значимость диссертации** заключается в том, что полученные результаты дают общее представление о ситуации со стратегиями управления в государственных медицинских учреждениях и предлагают конкретные пути решения выявленной проблемы путем разработки типовой модели стратегии управления, содержащей объяснение всех этапов, которые необходимо пройти для достижения эффективного институционального стратегического процесса.

**Внедрение научных результатов:** Результаты исследования были распространены как на национальных, так и на международных конференциях, а также в статьях, опубликованных в специализированных журналах. На основе исследования, проведенного автором, и разработанной типовой модели стратегического управления, учебная программа непрерывного медицинского образования была обновлена по дисциплине «Стратегический менеджмент» в Школе управления общественным здравоохранением Государственного университета медицины и фармации им. Николае Тестемицану. Для членов административных советов больниц и других заинтересованных сторон был разработан учебный курс, доступный на платформе онлайн-обучения. Автором был проведен тренинг в области стратегического планирования для руководства и членов Административных советов больниц Северного региона страны (Бельцы, Единцы, Сороки, Флорешты, Дрокия), в ходе которого стратегия была представлена и объяснена типовая модель стратегии управления. Предложенные автором рекомендации, а также типовая модель стратегии управления для учреждениях системы здравоохранения были использованы Национальной медицинской страховой компанией, Национальным агентством общественного здоровья и не менее чем тремя больничными учреждениями.



**ANNOTATION**  
**Niculita Ana**  
**Management strategies in the institutions of healthcare system**  
**Doctoral Thesis in Economic Sciences**  
**Chisinau, 2022**

**Thesis structure:** the thesis includes introduction, three chapters, general conclusions and recommendations, bibliography of 125 titles, 18 annexes, 134 pages of basic text (up to the Bibliography), 70 figures. The obtained results are published in 5 scientific papers.

**Keywords:** management strategy, strategic planning, strategic management, health system, regulation, public medical institutions, hospitals, management strategy-type model, medical services.

**The purpose of the paper:** Evaluation of management strategies in the institutions of the health system, for the elaboration of a type-strategy model applicable in the conditions of the Republic of Moldova, which would improve the institutional strategic processes in the health system.

**Research objectives:** the delimitation of conceptual approaches to the notions of strategy, strategic planning and strategic management and the analysis of existing strategy models; analysis of the international experience and the national context regarding management strategies in health system institutions; evaluating the process of developing and implementing management strategies by elucidating the perception of managerial and operational personnel regarding the strategic process in health system institutions; the development of a model of management strategies for health system institutions in the Republic of Moldova; developing recommendations for improving strategic processes through the lens of the developed model of management strategies.

**The scientific novelty and originality:** resides in the research of management strategies through the prism of the role of the state in the process of regulating the activity of public medical institutions in the Republic of Moldova; conducting an empirical study on the experience of public hospital managers in the development and the implementation of management strategies and the involvement of employees of these institutions in the institutional strategic process; the elaboration and the proposal of a management type-strategy model, framed in the theoretical approach of H. Mintzberg's School of Environment.

**The result obtained that contribute to the solution of an important scientific problem:** consists in the elaboration and the substantiation from a methodological point of view of the management strategy-type model for the institutions of the healthcare system in the Republic of Moldova, in order to facilitate and to optimize the institutional strategic processes, which leads to a better understanding by the managers of the healthcare system of the theoretical recommendations for the development and implementation of management strategies, in the context of the regulations of the activity of public institutions from the state.

**The theoretical significance:** consists in the conceptual delimitation of management strategies and its approach from the perspective of the specifics of the activity of public medical institutions and the local health system.

**The applicative value of the thesis** resides in the fact that the obtained results outline an overview of the situation regarding management strategies in public medical institutions and offer concrete ways to solve the problem identified by developing a *management type-strategy model*, which contains the explanation of all stages to be followed in order to achieve an effective institutional strategic process.

**The implementation of scientific results:** The research results were disseminated both in national and international conferences and in articles published in specialized journals. Based on the research carried out by the author and the developed management type-strategy model, the continuing medical education curriculum was updated in the Strategic Management discipline within the Public Health Management School of the *Nicolae Testemițanu* State University of Medicine and Pharmacy. A training course was developed for members of hospital Administrative Boards and other interested parties, available on an online learning platform. A training in the field of strategic planning was carried out by the author for the management and members of the Administrative Boards of the hospitals in the Northern region of the country (Balti, Edinet, Soroca, Floresti, Drochia), during which the management type-strategy model was presented and explained. The recommendations suggested by the author, as well as the management type-strategy model for health system institutions, were implemented by the National Medical Insurance Company, the National Public Health Agency and at least three hospital institutions.

**ANA NICULIȚĂ**

**STRATEGII DE MANAGEMENT ÎN INSTITUȚIILE SISTEMULUI DE SĂNĂTATE**

**Specialitatea științifică 521.03 Economie și management în domeniul de activitate**

**Rezumatul**

**tezei de doctor în științe economice**

---

Aprobat spre tipar: 17.11.2022

Formatul hârtiei 60x84 1/16

Hârtie ofset. Tipar ofset

Tiraj 50 ex.

Coli de tipar: 2.5

Comanda nr. 32

---

Serviciul Editorial-Poligrafic al  
Academiei de Studii Economice a Moldovei,  
str. Gavriil Bănulescu-Bodoni 59,  
MD-2005, Chișinău, Republica Moldova