

[https://doi.org/10.31891/2307-5740-2022-312-6\(2\)-58](https://doi.org/10.31891/2307-5740-2022-312-6(2)-58)

УДК 351:614.2: 351.773(043.3)(477)

Юрій КРАВЧИК

Хмельницький національний університет

<https://orcid.org/0000-0002-2780-5605>

e-mail: [yurii\\_kravchik@khmnu.edu.ua](mailto:yurii_kravchik@khmnu.edu.ua)

## ІНСТРУМЕНТАРІЙ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ СИСТЕМОГО РОЗВИТКУ ЗАКЛАДІВ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я В УКРАЇНІ

*У дослідженні наголошено на об'єктивно існуючій потребі, а також проблематиці забезпечення ефективного управління системним розвитком закладів охорони здоров'я в Україні, зокрема в сегменті приватної форми власності. Метою дослідження визначено наукове обґрунтування теоретико-методичних та прикладних характеристик реалізації інструментарію забезпечення системного розвитку закладів охорони здоров'я в Україні, що передбачає інституціональні та структурні реформи в галузі задля організацій і постійного покращення якості медичного обслуговування населення у відповідності до міжнародних стандартів. Визначені варіанти забезпечення системного розвитку закладів охорони здоров'я, а саме – внутрішнє зростання за рахунок більш ефективного використання власного ресурсного потенціалу; перерозподіл внутрішніх ресурсів, зосереджуючи їх на прогресивних видах економічної діяльності; припинення надання низки послуг, які потребують вищої якості ресурсів, при їх реальній відсутності; передача окремих видів діяльності, не забезпечених ресурсами, іншим виконавцям на договірній основі; злиття / поглинання з метою покращення системи медичного обслуговування населення. Вказано на переваги і недоліки та особливості реалізації на практиці відповідних стратегічних рішень.*

*Ключові слова: охорона здоров'я; заклади, організації; менеджмент; системний розвиток; інструменти та засоби управління; стратегія і тактика розвитку.*

Yurii KRAVCHYK

Khmelnyskyi National University

## TOOLKIT FOR ENSURING SYSTEMIC DEVELOPMENT OF HEALTH CARE INSTITUTIONS IN UKRAINE

*The research emphasizes the objectively existing need, as well as the problem of ensuring effective management of the systemic development of health care institutions in Ukraine, in particular in the segment of private ownership.*

*The purpose of the study is to determine the scientific substantiation of the theoretical, methodological and applied characteristics of the implementation of the toolkit for ensuring the systemic development of health care institutions in Ukraine, which provides for institutional and structural reforms in the field for the sake of organizations and the constant improvement of the quality of medical care for the population in accordance with international standards.*

*It is shown that every enterprise is an open complex dynamic system that functions in a defined external environment. The modern socio-economic environment is characterized by a high rate of change, which can sometimes be predicted with low probability. Maintaining the existing state of the enterprise and moving forward is possible only under conditions of effective adaptation of the enterprise to changes in the external environment*

*Options for ensuring systemic development of health care institutions, namely, internal growth due to more effective use of own resource potential; redistribution of internal resources, focusing them on progressive types of economic activity; termination of the provision of a number of services that require higher quality resources, in their real absence; transfer of certain types of activities, not provided with resources, to other performers on a contractual basis; merger / acquisition with the aim of improving the system of medical care of the population. The advantages and disadvantages and peculiarities of practical implementation of relevant strategic decisions are indicated.*

*The scientific novelty of the research results lies in the further development of methodological and applied principles of strategic management of the development of health care institutions due to the identification of strategic alternatives for the efficiency of activities, as well as tools and means, the implementation of which ensures systemic development.*

*The applied value of the research results lies in the development of various scenarios for the further balanced development of health care institutions.*

*Keywords: health care; institutions, organizations; management; system development; tools and management tools; development strategy and tactics.*

### Постановка проблеми у загальному вигляді

#### та її зв'язок із важливими науковими чи практичними завданнями

Україна має достатній потенціал для зростання сектору недержавного медичного обслуговування населення, що формує значний потенціал розвитку цього сектора національної економіки зокрема. Проте наявні можливості не реалізовані, а вітчизняні особливо приватні заклади охорони здоров'я не в повній мірі виконують свої соціально-економічні функції та завдання, істотно поступаючись за ключовими параметрами ефективності закладам із держав з високим рівнем розвитку медицини. Йдеться про частку у ВВП, зайнятості, податкових платежах, обсяги діяльності та чисельність обслуговуваних пацієнтів, низький рівень капіталізації суб'єктів господарювання, інвестування та стан модернізації матеріально-технічної і технологічної бази закладів системи медицини.

Поточний стан функціонування і розвитку закладів охорони здоров'я в Україні обумовлений комплексом причин і чинників як внутрішнього, так і зовнішнього характеру. Також їх подальший сталий системний розвиток у значній мірі пов'язаний із труднощами протидії викликам реформування галузі, погіршення соціально-економічної ситуації в країні в умовах глобалізації, цифровізації суспільства, зростання мобільності сучасної людини та розвитку пропозиції медичних послуг у державах, де в цю галузь вкладаються великі обсяги інвестування.

Такі обставини все більше актуалізують проблему обґрунтування теоретико-методологічних положень і прикладних рекомендацій відносно розробки і застосування нових сучасних та ефективних інструментів і засобів забезпечення системного розвитку вітчизняних закладів системи охорони здоров'я. Комплексна і системна модернізація вітчизняних закладів охорони здоров'я у всіх функціональних сферах та структурних напрямках господарювання дозволяє представити на ринку більш якісний і конкурентоспроможний продукт медичних послуг, забезпечити вищу ефективність бізнес-процесів та комунікацій зі споживачами послуг, контрагентами, елементами інфраструктури медицини та бізнесу і т. п.

### **Аналіз останніх досліджень і публікацій**

Питання забезпечення системного розвитку є об'єктом багатьох наукових праць, у яких визначаються концептуальні основи вибору засобів та інструментів, впливу чинників внутрішнього та зовнішнього середовища, управління бізнес-процесами та інше. Тут варто виділити результати досліджень таких вітчизняних науковців як Н. Коваленко [2, с. 99-107], В. Куцик [4, с. 244-249], Р. Лупак [5, с. 252-256], Я. Яковенко [10, с. 75-81], котрі акцентують увагу на системні аспекти розвитку в контексті структуризації ресурсного потенціалу, розширення конкурентних переваг та посилення конкурентних позицій на ринку, досягнення достатнього рівня економічної безпеки та іншого.

Варто зауважити, що процедури забезпечення системного розвитку відрізняються в багатьох випадках в залежності від галузевих особливостей, у яких враховуються інституційні аспекти регулювання, просторово-територіальні характеристики, техніко-технологічні тенденції та інше. Для галузей, які безпосередньо направлені на задоволення життєво важливих потреб, забезпечення системного розвитку відбувається дещо за іншими сценаріями, адже їх функціонування більше залежне від органів державного управління, бюджетного фінансування, генерації суспільства. До таких галузей науковці відносять галузь охорони здоров'я і відповідно інструментарій забезпечення системного розвитку відповідних закладів має більш соціально-гуманітарно виражені та неподібні до інших особливості. Все це підтверджується у працях низки вітчизняних науковців, зокрема С. Жукевич [1, с. 111-126], Л. Криничко [2, с. 86-100], О. Петрух [6, с. 107-110], Н. Прус [7, с. 27-32], Ю. Самойлик [8, с. 161-166], Ю. Сафонов [9, с. 62-69].

### **Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми, котрим присвячується стаття**

В більшій мірі функціонування закладів охорони здоров'я залежить від бюджетної підтримки і за новими законодавчими змінами в Україні це є завданням місцевих органів самоврядування. Очевидно, в регіонах із вищим рівнем економічного розвитку надання послуг закладами охорони здоров'я більше якісне, втім зважаючи на міжнародні стандарти суттєво їм поступається. Можна припустити, що існуючий механізм розвитку закладів охорони здоров'я в Україні потребує удосконалення і за таких обставин важливо зрозуміти базовий інструментарій досягнення необхідних змін, при цьому, не в короткостроковій, а в довготривалій перспективі.

### **Формулювання цілей статті**

Метою статті є наукове обґрунтування теоретико-методичних та прикладних характеристик реалізації інструментарію забезпечення системного розвитку закладів охорони здоров'я в Україні, що передбачає інституціональні та структурні реформи в галузі задля організацій і постійного покращення якості медичного обслуговування населення у відповідності до міжнародних стандартів.

### **Виклад основного матеріалу**

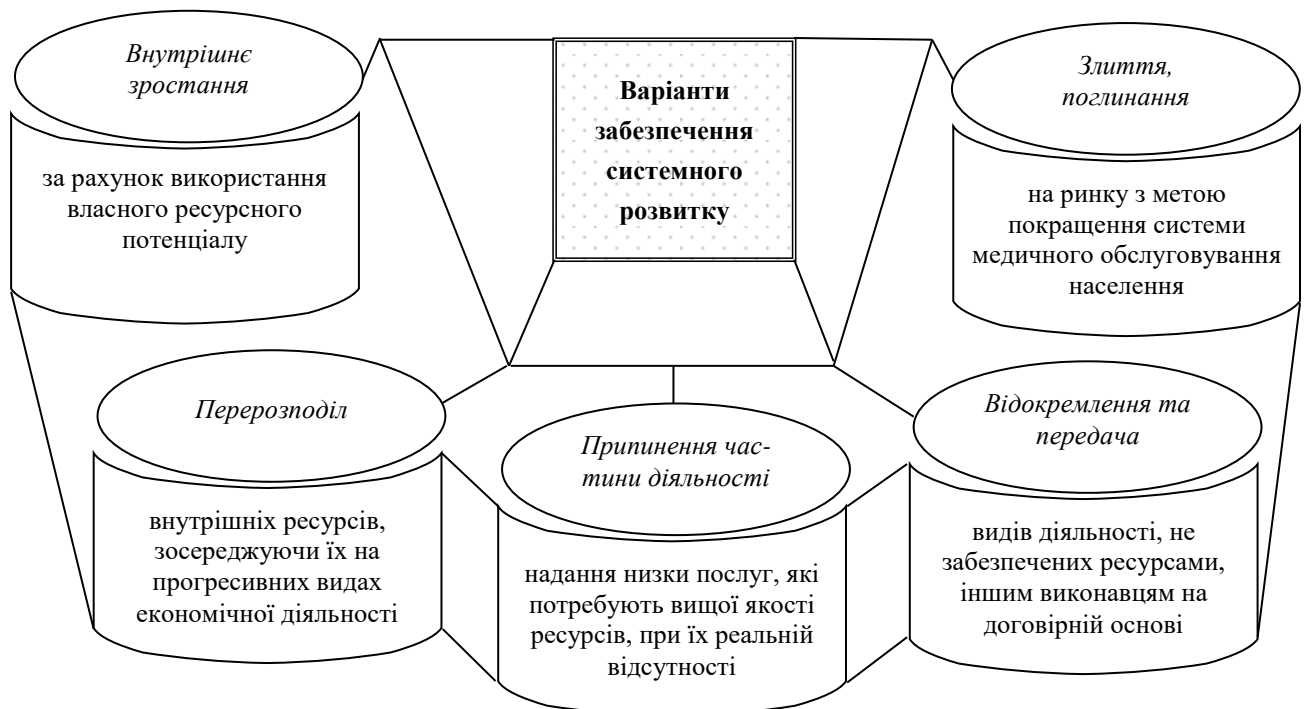
Розвиток закладу охорону здоров'я передбачає якісні зміни та оновлення його господарської системи та організаційної структури, підвищення ефективності функціонування на основі вдосконалення бізнес-процесів, якості послуг, а також відносин та комунікацій з отримувачами медичних послуг, організації праці у всіх структурних підрозділах, підвищення якості продукції та послуг, що ним надаються.

Серед наукових підходів до ефективного менеджменту підприємств і організацій найбільшого поширення набули концепції через зміну структури управління, тобто взаємозв'язків між окремими сферами бізнесу, відділами та підрозділами суб'єкта господарювання. Так, нова корпоративна модель управління сучасним бізнесом означає розширення коопераційних зв'язків між конкурентами, постачальниками і споживачами. Науково-технічний прогрес, автоматизація бізнес-процесів та управління на основі широкого використання обчислювальної техніки і засобів телекомунікації змінили традиційні уявлення про межі підприємств, руйнують їхню замкненість і роблять малоефективними тих з них, які базувалися переважно на ієрархічних структурах.

Серед сучасних напрямків модифікації підприємств та структур управління виокремлюються:

- перехід від вузької функціональної спеціалізації управлінської роботи до інтеграції в змісті та характері управлінської діяльності;
- дебюрократизація, тобто відмова від формалізації відносин та ієрархії, відокремлення функціональних та штабних ланок структури управління;
- скорочення кількості ієрархічних рівнів шляхом реорганізації великих централізованих суб'єктів господарювання у декілька невеликих або створення їх мережі;
- трансформація організаційних структур організації із ієрархічних (пірамідальних) у горизонтальні зі мінімальною кількістю рівнів управління між керівництвом та безпосередніми виконавцями;
- здійснення децентралізації низки функцій управління насамперед технологічно-господарських і збутових. Для цього в структурі закладів охорони здоров'я можуть створюватися напівавтономні або автономні відділення, стратегічні бізнес-одиниці, що несуть відповідальність за прибутки і збитки;
- підвищення ролі інноваційної діяльності. Для цього в межах великих закладів охорони здоров'я створюються інноваційні підрозділи що орієнтуються на виробництво та самостійне просування на ринках нових виробів та технологій, а також підрозділів, що діють на принципах «ризикованого фінансування»;
- організація філіяльних форм зв'язку між самим базовою організацією та іншими суб'єктами господарювання, у тому числі шляхом створення внутрішніх ринків;
- створення автономних груп (команд), діяльність яких спрямована на розв'язання конкретних завдань, постійне підвищення творчої та господарсько-технологічної віддачі персоналу.

Виходячи з вищезазначеного, виділяються такі основні варіанти забезпечення системного розвитку закладів охорони здоров'я, що знайшли своє відображення на рис. 1. Наведені варіанти розвитку доцільно розглядати, якщо пройдено низку попередніх етапів аналізу зовнішнього середовища, дослідження умов діяльності закладів охорони здоров'я на ринку, визначення факторів впливу та їх значення у формуванні конкурентоспроможності, затвердження стратегічних та тактичних цілей подальшого системного зростання і поступу.



**Рис. 1.** Варіанти забезпечення системного розвитку закладів охорони здоров'я

Джерело: авторська розробка

Слід зазначити, що вибір варіанту розвитку тісно пов'язаний із цілями, які стоять перед закладами охорони здоров'я. Так, якщо переслідуються цілі розвитку організаційних характеристик, то відповідними напрямками дій їх досягнення є:

- постійне удосконалення структури управління;
- реорганізація;
- створення організації, побудованої «вершиною донизу»;
- підвищення гнучкості;
- децентралізація управління, делегування відповідальності;

- реструктуризація;
- результатна департаментизація, формування дивізіональних організацій з виділенням незалежних підрозділів;
- формування міжфункціональних команд, використання горизонтальних зв'язків, інформаційних технологій;
- створення інноваційної структури;
- створення мережі альянсів, партнерств, віртуальних організацій.

Зміцнення конкурентних позицій тісно пов'язане зі розвитком зовнішніх господарських зв'язків.

Відповідні заходи будуть передбачати:

- вертикальну інтеграцію;
- розвиток зв'язків зі споживачами, іншими контрагентами та учасниками ринку;
- розвиток каналів розподілу послуг в сфері медицини та охорони здоров'я;
- розширення ринку, регіональна експансія в результаті організації стратегічного партнерства;
- розвиток наукового партнерства.

Кожен із можливих шляхів розвитку передбачає той, чи інший вид інвестування. В сучасних умовах для вітчизняних приватних закладів охорони здоров'я при виборі напрямку та шляху розвитку особливо актуальним є покращення власної інвестиційної привабливості. Виникає потреба проведення ще одного процесу, який передбачає створення та підтримання інвестиційної привабливості закладу охорони здоров'я як цілісного майнового комплексу задля досягнення цілей у напрямку його розвитку. Можна говорити про інноваційно-інвестиційний розвиток закладів охорони здоров'я, який забезпечить постійні якісні та кількісні зміни в діяльності за рахунок безперервного переходу досягнень інвестиційної діяльності та привабливості в інновації, що посилять конкурентоспроможність та сприятиме розвитку, надасть можливість на новому рівні вести інноваційну діяльність. Таким чином, інноваційно-інвестиційний розвиток передбачає неперервні впровадження інновацій у діяльність закладів охорони здоров'я (техніка, технології, спектр послуг, управління, надання послуг та ін.) за рахунок створення та підтримки інвестиційної привабливості, інтенсифікації інвестиційної діяльності та використання інвестиційного потенціалу.

Якщо за ціль розглядається зниження операційних (трансакційних) витрат необхідними заходами будуть:

- активізація інноваційної діяльності;
- створення нової моделі бізнесу, що ґрунтується на розподілі робіт, функцій та передачі їх зовнішнім виконавцям;
- удосконалення системи надання послуг, технології, методів роботи, обліку та контролю;
- підвищення якості послуг;
- підвищення кваліфікації персоналу.

У випадку, коли ціллю є усунення антагоністичних суперечностей, центральне місце відводиться соціальному розвитку закладів охорони здоров'я, який передбачає:

- створення єдиного статусу для всіх працівників;
- пропаганду прямого зв'язку між інтересами працівника та підприємства; рівність у можливостях просування по кар'єрних сходах;
- соціальне партнерство;
- соціальні заходи, спрямовані на матеріальну та нематеріальну стимуляцію працівників;
- установлення тотожності інтересів власника та найманого працівника;
- турботу про потреби працівників;
- підвищення професіоналізму працівників, менеджерів.

На закладах охорони здоров'я, як у будь-якому соціальному середовищі, нерідко зустрічаються випадки конфліктів інтересів: власників, менеджерів, працівників. Для зближення їхніх цілей можна застосовувати такі дії, як створення індивідуалістичної організації, розвиток та навчання персоналу, розвиток співробітництва, створення єдиного корпоративного духу, делегування відповідальності, розвиток самомотивації, розвиток системи мотивації. Якщо метою є розвиток соціального партнерства, потрібними діями будуть: створення сприятливого соціального середовища; укріплення суспільного іміджу закладу охорони здоров'я; поліпшення екологічної ситуації.

### **Висновки з даного дослідження і перспективи подальших розвідок у даному напрямі**

Заклади охорони здоров'я відносяться до специфічної галузі національної економіки. З одного боку, це консервативна система охорони здоров'я і медицини, яка строго регламентується державою і має високий рівень суто соціально-гуманітарного характеру функціонування, однак, з іншого боку, тут існує поле для активізації діяльності і розвитку приватної, у значній мірі, альтернативної, медицини. І це не тільки для економіки, але й для суспільного і соціально-гуманітарного розвитку позитивно. Розвиток приватної медицини створює конкуренцію державній системі охорони здоров'я, заповнюючи існуючі там прогалини, сприяє розширенню асортименту та підвищенню якості медичних послуг, забезпечує кращу доступність

низки послуг, має врешті-решт вагомий класичний соціально-економічний ефект у вигляді створення доданої вартості та бюджетних надходжень, забезпечення зайнятості і доходів населення, залучення інвестицій і т. п.

Однак, ведення бізнесу у галузі охорони здоров'я має низку додаткових обмежень у порівнянні з класичними сфера прикладання підприємницького капіталу (виробництвом і торгівлею), а, відтак, у значній мірі, потребує планування і забезпечення розвитку на системних засадах. Іншими словами – ведемо мову про так званий системний розвиток, що має здійснюватися за всіма провідними функціональними напрямками і сферами господарювання.

З іншого боку, ситуація для кожного закладу охорони здоров'я априорі не може бути типовою та потребує ухвалення різних стратегічних рішень в залежності від ситуації, в якій опинився відповідний суб'єкт господарювання, та від перспективних планів. Відтак, слід розуміти який варіант / тип забезпечення системного розвитку закладів охорони здоров'я слід застосувати у тій, чи іншій ситуації. Альтернативи наступні: внутрішнє зростання за рахунок більш ефективного використання власного ресурсного потенціалу; перерозподіл внутрішніх ресурсів, зосереджуючи їх на прогресивних видах економічної діяльності; припинення надання низки послуг, які потребують вищої якості ресурсів, при їх реальній відсутності; передача окремих видів діяльності, не забезпечених ресурсами, іншим виконавцям на договірній основі; злиття / поглинання з метою покращення системи медичного обслуговування населення. Кожна з альтернатив має власні інструменти та засоби, які слід реалізувати для досягнення належної ефективності.

Подальші дослідження варто проводити стосовно розроблення та реалізації механізмів ресурсного забезпечення системного розвитку вітчизняних закладів охорони здоров'я, завдання яких стосуватимуться нарощування потенціалу для задоволення поточних і перспективних потреб суспільства у високоякісному методичному обслуговуванні у відповідності до міжнародних вимог і одночасно стримування витрат та ефективного розподілу ресурсів.

### Література

1. Жукевич С., Карпашин Н. Аналіз фінансової стійкості закладів охорони здоров'я в умовах сталого розвитку. Світ фінансів. 2022. № 3(72). С. 111-126.
2. Коваленко Н. В. Система управління розвитком підприємства та її складники. Проблеми системного підходу в економіці. 2019. Вип. 4 (72). С. 99-107.
3. Криничко Л., Мотайло О. Нові підходи до фінансування системи охорони здоров'я. Аспекти публічного управління. 2021. Том 9. № 2. С. 86-100.
4. Куцик В. І., Лупак Р. Л. Моделювання конкурентних позицій підприємств реального сектора економіки на внутрішньому ринку. Бізнес-Інформ. 2017. № 12. С. 244-249.
5. Лупак Р. Л., Приходько Л. О. Конкурентні переваги як наслідок відтворення підприємством ресурсних можливостей. Науковий вісник НЛТУ України. 2010. Вип. 20.6. С. 252-256.
6. Петрух О. А. Інноваційний розвиток сфери охорони здоров'я України. Економіка та держава. 2018. № 11. С. 107-110.
7. Прус Н., Савченко Н. Підходи до управління фінансовими ресурсами в контексті реформування системи охорони здоров'я України. Економіка та держава. 2018. № 10. С. 27-32.
8. Самойлик Ю. В., Погребняк Л. О. Стратегія управління розвитком закладів охорони здоров'я в умовах глобалізаційних змін. Інвестиції: практика та досвід. 2020. № 19-20. С. 161-166.
9. Сафонов Ю. М., Борщ В. І. Стратегічний менеджмент закладів охорони здоров'я: загальні принципи та особливості застосування в галузі охорони здоров'я України. Актуальні проблеми економіки України. 2019. № 8(218). С. 62-69.
10. Яковенко Я. Ю. Концепція управління стійким розвитком підприємств. Вісник Херсонського державного університету. 2019. № 36. С. 75-81.

### References

1. Zhukevich, S., Karpashin, N. (2022). Analysis of the financial stability of health care institutions in conditions of sustainable development. The world of finance. no. 3(72). P. 111-126.
2. Kovalenko, N. V. (2019). Enterprise development management system and its components. Problems of the systemic approach in economics. Issue 4 (72). P. 99-107.
3. Krynychko, L., Motailo, O. (2021). New approaches to financing the health care system. Aspects of public administration. Vol. 9. no. 2. P. 86-100.
4. Kutsik, V. I., Lupak, R. L. (2017). Modeling of competitive positions of enterprises of the real sector of the economy on the domestic market. Business-Inform. no. 12. P. 244-249.
5. Lupak, R. L., Prykhodko, L. O. (2010). Competitive advantages as a consequence of the company's reproduction of resource opportunities. Scientific bulletin of NLTU of Ukraine. Issue 20.6. P. 252-256.
6. Petruk, O. A. (2018). Innovative development of the sphere of health care of Ukraine. Economy and the state. no. 11. P. 107-110.
7. Prus, N., Savchenko, N. (2018). Approaches to the management of financial resources in the context of reforming the healthcare system of Ukraine. Economy and the state. no. 10. P. 27-32.
8. Samoilyk, Yu. V., Pogrebnyak, L. O. (2020). The strategy of managing the development of health care institutions in the conditions of globalization changes. Investments: practice and experience. no. 19-20. P. 161-166.

9. Safonov, Y. M., Borshch, V. I. (2019). Strategic management of health care institutions: general principles and features of application in the field of health care of Ukraine. Actual problems of the economy of Ukraine. no. 8(218). P. 62-69.

10. Yakovenko, Ya. Yu. (2019). The concept of management of sustainable development of enterprises. Bulletin of Kherson State University. no 36. P. 75-81.