

УДК 614.2:005.

DOI: 10.31732/2663-2209-2025-77-398-404

МЕТОДИЧНИЙ БАЗИС ВПРОВАДЖЕННЯ МЕХАНІЗМУ УПРАВЛІННЯ ЗАКЛАДОМ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я

Михайло Тодуров

Аспірант кафедри управлінських технологій, ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК», м. Київ, Україна, e-mail: Todurov2024@ukr.net, ORCID:https://orcid.org/0009-0001-9228-2708

METHODOLOGICAL BASIS FOR THE IMPLEMENTATION OF THE MECHANISM OF MANAGEMENT OF A HEALTH CARE INSTITUTION

Mykhailo Todurov

Postgraduate student of the Management Technologies Department, "KROK" University, Kyiv, Ukraine, e-mail: Todurov2024@ukr.net, ORCID:https://orcid.org/0009-0001-9228-2708

Анотація. У статті досліджено методичний базис впровадження механізму управління закладом охорони здоров'я.

Актуальність теми проведеного дослідження обумовлена тим, що значні зміни фінансово-господарських механізмів, пов'язані із впровадженням процесів реформування в сфері охорони здоров'я потребують відповідних змін в самих системах та механізмах управління медичними закладами. Внаслідок цього пріоритетним завданням управління закладами охорони здоров'я є зміна самих управлінських механізмів, що в свою чергу дасть можливість до більш раціонального використання всіх наявних ресурсів та зростання ефективності функціонування медичних закладів загалом.

Метою статті є дослідження методичного базису впровадження механізму управління закладом охорони здоров'я.

Методологічною основою дослідження стали методи аналізу та синтезу, спостереження, порівняння; системний, структурний, комплексний наукові підходи; процесний, функціональний, методологічні підходи.

Отримані наукові результати полягають в уніфікації складових та елементів механізму управління закладами охорони здоров'я всіх форм власності, що включає наступні елементи: місію, цілі, загальні та специфічні принципи на засадах яких здійснюється управління, функціональну та забезпечувальну підсистеми, важелі та стимули завдяки яким в механізмі здійснюється вплив. Виявлено, що механізм управління закладом охорони здоров'я включає методи, засоби та інструментарій які дають можливість здійснювати ефективне керівництво з застосуванням широкого переліку сучасних управлінських технологій та інтегрованого інформаційного забезпечення.

Перспективи подальших досліджень полягають у актуальності обґрунтування узагальнення методичних засад формування механізму управління закладом охорони здоров'я оскільки це забезпечує надання цьому механізму більше функціональних спроможностей і таким чином значно розширює інструментарій з застосуванням якого можуть реалізуватися ті чи інші методи управління, дає можливість до використання сучасних технологій управління в тому числі з впровадженням кращих світових практик.

Ключові слова: система, управління, заклад охорони здоров'я, підходи до управління, механізм управління, система управління закладом охорони здоров'я

Формул: 0, рис.: 1, табл.: 0, бібл.: 14

Abstract. The article studies the methodological basis for the implementation of the mechanism of management of a health care institution.

The relevance of the topic of the study is due to the fact that significant changes in financial and economic mechanisms associated with the implementation of reform processes in the field of health care require appropriate changes in the systems and mechanisms of management of medical institutions. As a result, the priority task of managing health care institutions is to change the management mechanisms themselves, which in turn will allow for a more rational use of all available resources and increasing the efficiency of the functioning of medical institutions in general.

The article is aimed at studying the methodological basis for the implementation of the mechanism of management of a health care institution.

The methodological basis of the study was the methods of analysis and synthesis, observation, comparison; systemic, structural, integrated scientific approaches; process, functional, methodological approaches.

The obtained scientific results consist in the unification of the components and elements of the mechanism of management of health care institutions of all forms of ownership, which includes the following elements: mission, goals, general and specific principles on the basis of which management is carried out, functional and supporting subsystems, levers and incentives due to which the mechanism is influenced. It is revealed that the mechanism of management of a

health care institution includes methods, means and tools which make it possible to carry out effective management using a wide range of modern management technologies and integrated information support.

Prospects for further research lie in the relevance of substantiation, generalization of the methodological foundations of the formation of the mechanism of management of a health care institution, since this provides this mechanism with more functional capabilities and thus significantly expands the tools with the use of which certain management methods can be implemented, provides opportunities for the use of modern management technologies, including the introduction of the best world practices.

Keywords: system, management, health care institution, management approaches, control mechanism, health care facility management system

Formulas: 0, **fig.:** 1, **tabl.:** 0, **bibl.:** 14

Постановка проблеми. Захист і покращення здоров'я людей є одним із індикаторів якими вимірюють стан сталого розвитку країни. Саме тому розвиток сфери охорони здоров'я, розбудова та ефективне функціонування медичних закладів в переліку пріоритетних напрямів впровадження соціальних реформ. Водночас, значні зміни фінансово-господарських механізмів, пов'язані із впровадженням процесів реформування в сфері охорони здоров'я, потребують відповідних змін в самих системах та механізмах управління медичними закладами. Внаслідок цього, пріоритетним завданням управління закладами охорони здоров'я є зміна самих управлінських механізмів, що в свою чергу дасть можливість до більш раціонального використання всіх наявних ресурсів та зростання ефективності функціонування медичних закладів загалом.

У зв'язку з переходом від державної до комунальної форми власності та реорганізацією значної частини медичних закладів в комунальні некомерційні підприємства постала необхідність впровадження ринкових механізмів управління і відповідно необхідних для їх реалізації методів, технологій, управлінського інструментарію. Саме тому дослідження методичного базису впровадження механізму управління закладами охорони здоров'я в сучасних умовах набуває нової ваги та значення.

Аналіз останніх досліджень та публікацій. Методичний базис впровадження механізму управління організаціями ґрунтовно досліджено у працях провідних вітчизняних та світових науковців.

Досліджуючи методичний базис розбудови та впровадження механізмів управління в закладах охорони здоров'я науковці С. Смирнов, & В. Бикова (2016) зосереджують увагу на тому, що значна консервативність управління в медичній сфері стала причиною домінування адміністративних методів, як внаслідок джерел та способів фінансування так і організаційних аспектів, що призвело до екстенсивного типу розвитку медичних закладів та й системи охорони здоров'я загалом. Звертаючи увагу на ці факти, зазначимо важливість розбудови сучасних механізмів управління які б забезпечували проактивний, інтенсивний розвиток медичних закладів як самодостатніх, суспільно, організаційно та економічно цілісних структур.

Питання розбудови механізмів управління в сфері охорони здоров'я на державному та регіональному рівнях висвітлено у працях З. Юринець & О. Петрух (2018), Л. Стефанишина (2019). Зазначається, що для створення нових пристосованих до сучасних умов механізмів управління доцільним є оцінювання державних та галузевих процесів медичної сфери, можливостей їх трансформації та потенціалу закладів охорони здоров'я щодо перспектив їх впровадження. У дослідженнях акцентується увага на необхідності формування, створення механізмів державно-приватного партнерства в медичній сфері. Водночас, науковцями наголошується на необхідності застосування принципово нових підходів до розбудови та управління закладами охорони здоров'я.

За визначенням З. Гбур (2020) охорона здоров'я загалом є системою взаємопов'язаних економічних систем та механізмів державного управління. Досліджуючи управлінські механізми зазначено, що в умовах реформування особливого значення набули організаційні технології підготовки закладів охорони здоров'я до переходу на нові форми господарювання від державних форм з бюджетним фінансуванням та забезпеченням до комунальних неприбуткових підприємств (КНП). Ці організаційні технології впровадження змін формують передумови для переходу систем управління закладом охорони здоров'я на новий більш високий рівень розвитку. Проте вони, на думку науковця, є недосконалими та не включають всіх аспектів, в тому числі і впливу зовнішніх ринкових факторів.

Увага І. Яремко (2021) зосереджена на питаннях дослідження управління закладом охорони здоров'я як механізму, що має оптимальну структуру та виступає сукупністю методів і форм, засобів та функцій як загальнодержавного управління так і управління конкретного суб'єкта господарювання з метою забезпечення загальних результатів розвитку в сфері охорони здоров'я. Таке формулювання поняття механізму управління закладами охорони здоров'я поєднує комплекс методів та засобів, що є його змістом і відображає єдність та взаємозв'язок механізмів управління на державному та конкретному суб'єктному рівні притаманний закладам сфери охорони здоров'я.

Науковці О. Мартинюк & Н. Курдибанська (2016), Л. Мельник (2018) зазначали, що в основі розбудови ефективних механізмів є формування та прийняття концепції управління закладами охорони здоров'я. Зазначається, що управління як процес прийняття і реалізації рішень потребує обґрунтування концепції яка б відображала сучасні підходи до управління і водночас враховувала досвід закладів охорони здоров'я в провідних

країнах світу та загальні процеси реформування під впливом яких перебувають заклади охорони здоров'я та галузь загалом.

У працях Н. Кризіна, М. Шкільняк, Т. Желюк, А. Васіна, О. Дудкіна, Т. Попович, & О. Овсянюк-Бердадіна (2018) досліджено механізми системи управління в медичній сфері, визначено їх багатогранність та зміну наукових підходів які доцільно застосовувати для їх розбудови та впровадження від регулярної залежності і надмірної централізації до впровадження адаптивності, гнучкості, спрямованості на внутрішні процеси удосконалення організаційної структури, зростання вмотивованості, зацікавленості працівників в здійсненні професійної діяльності. Науковцями наголошується на неможливості уніфікації і стандартизації параметрів та завдань загалом для механізмів управління закладами охорони здоров'я, внаслідок значних відмінностей в їх спрямуванні та функціонуванні. Проте, розбудова та впровадження цих механізмів, на думку науковців, має здійснюватися на засадах низки науково-обґрунтованих принципів дотримання яких забезпечить більш ефективно виконання цілей і задач.

Питання формування засад методичного базису впровадження механізмів управління організаціями ґрунтовано досліджено у працях провідних вітчизняних та світових науковців. Проте, незважаючи на широту і різноманітність наукових поглядів бачень та глибину представлених наукових концептів, питання впровадження механізмів управління закладами здоров'я, з урахуванням їх особливостей, наукових підходів, принципів на засадах яких здійснюється розбудова та функціонування таких механізмів залишають широкий простір для подальших наукових досліджень.

Формулювання мети та методів дослідження. Метою статті є дослідження методичного базису впровадження механізму управління закладом охорони здоров'я. З метою проведення дослідження

було застосовано методи наукового пізнання: аналізу та синтезу, спостереження, абстрагування, формалізації, порівняння; системний, структурний підходи; процесний, комплексний, функціональний підходи.

Виклад основного матеріалу дослідження. Питанню обґрунтування методологічного базису впровадження механізмів управління закладами охорони здоров'я як на макроекономічному рівні держави так і на рівні регіонів та мікро рівні закладів охорони здоров'я присвячена значна кількість наукових досліджень.

Науковцями обґрунтовується можливість розбудови системи механізмів закладу охорони здоров'я здатних виконувати конкретні функціональні завдання. Водночас, система механізмів управління повинна мати чіткі функції, засоби та критерії оцінки отриманого результату.

Засоби та інструментарій які використовуються механізмом управління повинні забезпечувати можливості реалізації основних функцій управління конкретно в операційній діяльності притаманній закладу охорони здоров'я, за для досягнення мети його функціонування і зміцнення здоров'я населення країни (Вовк, 2019). Погоджуюсь з думкою автора зазначимо, що впровадження механізмів управління забезпечує можливість реалізації управлінських дій за визначеним спрямуванням.

Саме поняття «механізм управління» та його показники на думку О. Мартинюк & Н. Курдибанської (2016) застосовуються для виміру та оцінювання дій які відбуваються в системі управління організацією, оскільки механізм управління є невід'ємною частиною системи і їх ефективності взаємопов'язані. Зазначимо, що розбудова системи управління в своїй структурі включає механізм управління і оскільки саме механізм управління забезпечує фактичну реалізацію прийнятих управлінських рішень, його ефективність та результативність можуть відображати

результат роботи всієї системи управління, оскільки як фактичне планування так і впровадження запланованих дій в вигляді конкретних заходів та інструментів управління реалізуються саме завдяки дії механізму управління.

Адаптація та удосконалення самого механізму управління медичними закладами має не лише загальні синергетичні впливи на якість в сфері функціонування та діяльності медичного закладу, але й безпосередню кореляційну залежність між якістю управління та якістю функціонування всіх складових, і безпосередньо якістю надання медичної допомоги (Семчук, Кукель, Роледерс, 2020). Таким чином, раціональне управління ресурсами стає основою результативної роботи медичного закладу та формує передумови зростання його економічного потенціалу.

У дослідження В. Борщ (2019) наголошується на важливості застосування нових механізмів управління кадровими ресурсами закладу охорони здоров'я, з впровадження якісного механізму мотивації медичних працівників.

На думку А. Бричко (2022) доцільним є розробка та впровадження в закладах охорони здоров'я мотиваційного механізму зданого забезпечити дієвість організаційної складової системи управління і відповідно це забезпечить можливість привести в рух та забезпечити зростання ефективності всієї управлінської системи.

У дослідженнях Т. Гринько (2016), В. Горачук (2015) представлено структуру механізмів управління закладами охорони здоров'я. Найбільш загальним є господарський механізм до складу якого включено організаційно-господарський механізм який виступає сукупністю організаційно-адміністративних, економічних методів та важелів із застосуванням яких регулюють фінансово-економічні, технологічні, технічні та організаційні процеси та взаємодії які відбуваються в організації за для

здійснення впливу на результат її діяльності.

Сучасні реалії та виклики, своєчасна реакції на них та відповідність функціонування актуалізують необхідність використання інструментів, методів аналізу і оцінювання, дослідження ситуацій і збору інформації необхідної для прийняття адекватних управлінських рішень, в тому числі із використанням технологій та інструментарію антикризового управління. Це актуалізує питання адаптації механізму управління закладом охорони здоров'я до змін зовнішнього та внутрішнього характеру здатних впливати на його діяльність, результати, якість надання медичних послуг. Адаптація механізму управління потребує включення і використання методів та інструментів управління здатних ефективно аналізувати, вимірювати зовнішні впливи та внутрішні параметри функціонування, впливати на результати та показники діяльності закладу, забезпечити більш адекватне і раціональне використання його ресурсів, забезпечити зростання показників діяльності закладу охорони здоров'я, що в свою чергу виступає джерелом отримання більших фінансових надходжень та обсягів фінансування.

Враховуючи те, що в своєму функціонуванні заклади охорони здоров'я отримують кошти в межах реалізації медичних програм та прями платежі за надані медичні послуги, ефективність дієвість економічних механізмів управління медичними закладами забезпечує найбільш раціональне використання коштів та інших ресурсів і водночас спрямована на зростання якості цих ресурсів, що забезпечується підвищенням і зростанням кваліфікації працівників, придбанням чи модернізацією медичного обладнання, впровадженням нових технологій надання медичної

допомоги, інновацій в медичній сфері та управлінні. Слід зазначити, що таке оцінювання є важливим оскільки саме механізми забезпечують приведення в дію, реалізацію прийнятих рішень та використовують для цього наявні засоби та ресурсне забезпечення.

Складові самого механізму управління можуть варіюватися, потребують формалізації цілей і задач, а також принципів їх функціонування. Таким чином, конкретні інструменти підбираються та застосовуються відповідно до доцільності їх використання для отримання бажаного результату.

Таким чином, внутрішньогосподарський механізм управління закладом охорони здоров'я являє собою систему взаємопов'язаних дій спрямованих на досягнення визначених цілей які відбуваються між суб'єктом управління – органом управління конкретного закладу якому надано повноваження приймати відповідні управлінські рішення та визначити вектори майбутнього розвитку та об'єктом управління. Водночас, зміст механізму управління, відповідно до цільової суспільної орієнтованості діяльності закладів охорони здоров'я не обмежуються лише внутрішнім середовищем та включає виконання низки важливих функцій. Так, результативна функція механізму управління не може бути обмежена цілями отримання прибутку від діяльності як для державних так і для приватних, комунальних медичних закладів. Таким чином, результативна функція має бути спрямована на досягнення суспільного блага – забезпечення збереження здоров'я та життя населення, пацієнтів закладу та має соціально, суспільно-ціннісну орієнтацію.

Механізм управління закладом охорони здоров'я представлено на рис. 1.

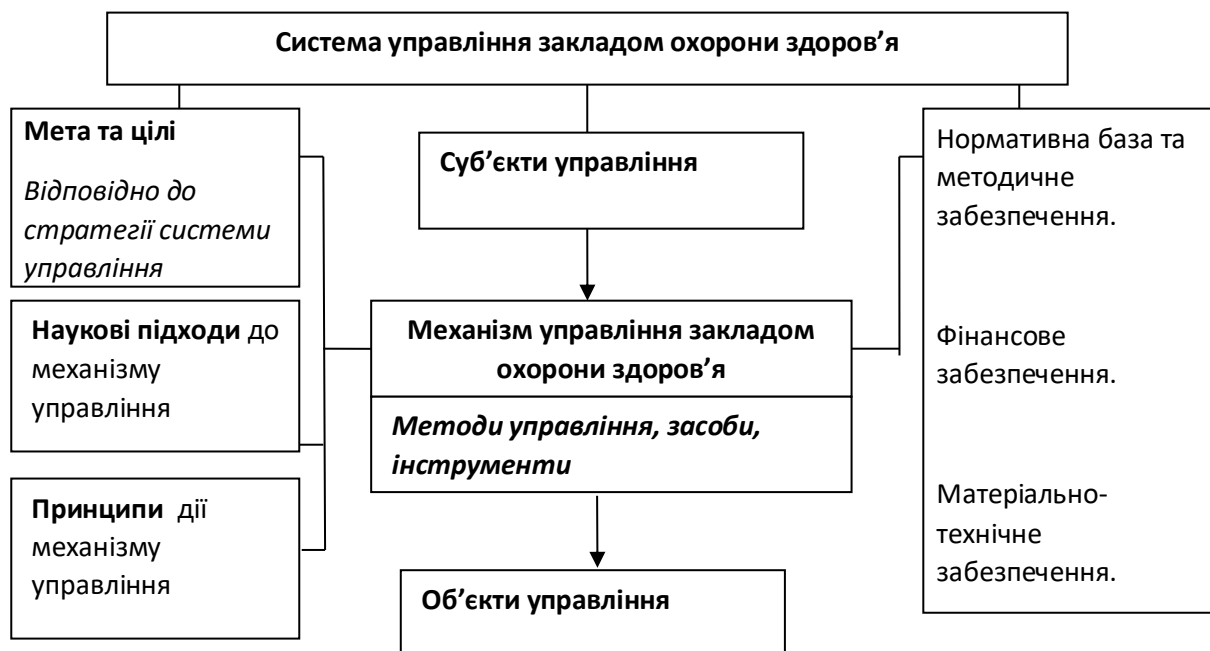


Рис. 1. Механізм управління закладом охорони здоров'я

Джерело: узагальнено автором

Узагальнюючи зазначимо, що типовий механізм управління закладом охорони здоров'я всіх форм власності включає наступні елементи: місію, цілі, загальні та специфічні принципи на засадах яких здійснюється управління, функціональну та забезпечувальну підсистему, важелі та стимули завдяки яким в механізмі здійснюється вплив.

Проте слід зазначити, що в сучасних умовах функціонування, на нашу точку зору, механізм управління закладом охорони здоров'я включає засоби, які дають можливість здійснювати ефективне керівництво з застосуванням широкого переліку сучасних управлінських технологій та інтегрованого інформаційного забезпечення. Таке інформаційне забезпечення поєднує всіх учасників суб'єктів і об'єктів управління та всі складові і підсистеми механізму управління, надає можливість до своєчасного релевантного обміну інформацією та інформаційної взаємодії у вирішенні, виконанні управлінських задач.

Зазначимо, що в сучасних умовах координація дій учасників активує

необхідність реформування медичної галузі в тому числі із використанням сучасних економічних засад управління. Виникає необхідність у переосмисленні існуючого механізму та пошуку нових типів управління та регулювання на всіх рівнях управління в сфері охорони здоров'я з акцентуванням уваги на економічну та мотиваційну складову та зростанням якості надання медичної допомоги.

Загалом, механізм управління є складовою організаційно-економічного механізму та включає принципи, методи, важелі здатні забезпечити реалізацію мети та цілей організації. Відповідно, механізм управління виступає керівним органом здатним здійснювати вплив на процеси, що реалізуються в організації. Система управління є функцією двох змінних: механізму управління, що дає можливість отримати заплановані цільові економічні, організаційні, адміністративні результати та функції методів, інструментів, процесів, що реалізуються під час діяльності медичного закладу. При цьому вся система управління закладом охорони здоров'я

загалом є сукупністю механізмів управління.

Висновки. Узагальнюючи зазначимо, що ефективність системи та механізму управління медичним закладом залежить від роботи та застосування окремих складових системи управління, доцільності використання науково-обґрунтованих методів управління, формування збалансованої організаційної структури, достатності та своєчасності отриманої та опрацьованої інформації, компетентності управлінського персоналу та їх навичок у вирішенні конкретних задач як на стратегічному так і на оперативному рівнях управління. Слід зазначити, що ефективна діяльність медичного закладу значною мірою залежить від сформованої організаційної структури та механізмів управління та ведення операційної діяльності в медичній сфері. Ефективне

функціонування структури медичного закладу потребує розбудови та збалансованої діяльності його управлінського механізму, адаптації і використання широкого переліку інструментів, засобів як організаційного та економічного спрямування так і інструментарію соціально-психологічних методів управління. Необхідним є активне використання сучасних інноваційних технологій управління таких як: аутсорсинг, бюджетування, моніторинг та оцінювання функціонування як системи управління так і якості професійної діяльності працівників закладу, впровадження механізму державно-приватного партнерства та інших технологій здатних забезпечити високу ефективність та розвиток закладу охорони здоров'я.

Література:

- 1.Бричко, А. (2022). Ефективність управління персоналом як один із етапів ведення власної справи (на прикладі закладів охорони здоров'я). *Економіка та суспільство*. № 36. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-36-27>
- 2.Борщ, В. (2019). Сучасна парадигма системи управління персоналом закладу охорони здоров'я. *Економіка та управління національним господарством*. № 1(69). С. 73-79
- 3.Гбур, З. (2020). Механізми та інструменти менеджменту медичного закладу комунального неприбуткового підприємства в умовах реформи охорони здоров'я. *Публічне урядування*. № 23(3). С. 75-94. [https://doi.org/10.32689/2617-2224-2020-3\(23\)-75-94](https://doi.org/10.32689/2617-2224-2020-3(23)-75-94)
- 4.Гринько, Т. (2016). Організаційно- економічний механізм у системі управління господарською діяльністю закладів охорони здоров'я. *Державне управління: удосконалення та розвиток*. №4. С. 97-112. <https://core.ac.uk/download/pdf/84323786.pdf>
- 5.Горачук, В (2015). Міжнародні інструменти підвищення якості менеджменту медичної допомоги. *Економіка і право охорони здоров'я*. №1. С. 54-57.
- 6.Вовк, С. (2017). Системні трансформації охорони здоров'я: монографія. Кривий Ріг: ДДУУ: Вид. РА Козлов. 317 с.
- 7.Семчук, І., Кукель, Г., Роледерс, В. (2020). Впровадження нових підходів до управління закладами охорони здоров'я в умовах ринку. *Ефективна економіка*. № 5. doi: 10.32702/2307-2105-2020.5.88.
- 8.Смирнов, С., Бикова, В. (2016). Механізм економічного управління закладами охорони здоров'я. *Управління розвитком*. № 3. С. 78-83
- 9.Стефанишин, Л. (2019). Теоретико-методичні основи застосування партисипативного управління закладом охорони здоров'я. *Держава та регіони*. № 3. С. 160-166.
- 10.Мартинюк, О., Курдибанська, Н. (2016). Впровадження системи управління якістю в медичних закладах. *Причорноморські економічні студії*. № 6. С. 75-79.
- 11.Мельник, Л. (2018). Сучасний керівник медичного закладу в умовах реформування здоров'я охоронної галузі. *Державне управління: удосконалення та розвиток*. № 11. URL: <http://www.dy.nauka.com.ua/?op=1&z=1336>
- 12.Шкільняк, М., Желюк, Т., Васіна, А., Дудкіна, О., Попович, Т., Овсянюк-Бердадіна, О. (2018). Модернізація менеджменту системи охорони здоров'я в умовах проведення медичної реформи. *Вісник Тернопільського національного економічного університету*. №4. С. 168-180.
- 13.Юринець, З., Петрух, О. (2018). Напрями державного регулювання інноваційного розвитку сфери охорони здоров'я України. *Інвестиції: практика та досвід*. № 22. С. 116-121.
- 14.Яремко, І. (2021). Підвищення ефективності механізмів управління закладами сфери охорони здоров'я. *Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення та проблеми розвитку*. №2(56). С. 127-139.