

УДК 614.2:005.

DOI: 10.31732/2663-2209-2025-77-273-280

ПРИНЦИПИ РОЗБУДОВИ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ЗАКЛАДОМ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я

Ганна Пазєєва

К. е. н., доцент, доцент кафедри управлінських технологій, ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК», м. Київ, Україна, e-mail: PazeevaA@krok.edu.ua, ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-6557-6890>

PRINCIPLES OF DEVELOPMENT OF THE MANAGEMENT SYSTEM OF A HEALTH CARE INSTITUTION

Anna Paziieva

PhD (Economics), associate professor, associate professor of management technologies department, «KROK» University, Kyiv, Ukraine, e-mail: PazeevaA@krok.edu.ua, ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-6557-6890>

Анотація. У статті досліджено сутність та зміст принципів розбудови системи управління закладами охорони здоров'я як ключових, базових засад дотримання яких дасть можливість забезпечити досягнення визначених мети та цілей його діяльності.

Актуальність теми проведеного дослідження обумовлена тим, що принципи управління узагальнюють й уособлюють здобутки розвитку науки та практики управління й формують норми, на засадах яких здійснюється управління загалом. Принципи управління широко застосовуються для здійснення управлінських дій на всіх рівнях та етапах процесів управління. В сучасних реаліях функціонування ефективна, дієва та стійка система управління закладами охорони здоров'я повинна будуватися на засадах, здатних забезпечити цю надійність, стійкість та ефективність, а тому визначення та дотримання основоположних і специфічних управлінських принципів розбудови системи управління закладом охорони здоров'я набуває нової важливої ролі та пріоритетного значення.

Метою статті є дослідження принципів розбудови системи управління закладом охорони здоров'я.

Методологічною основою дослідження стали методи аналізу та синтезу, спостереження, порівняння; системний підхід, процесний, комплексний, функціональний, логічно-діалектичний та методологічні підходи.

Отримані наукові результати полягають у тому, що в статті узагальнено та систематизовано загальні принципи управління, такі як: цілеспрямованості, науковості, об'єктивності, гнучкості, безперервності, оперативності, оптимальності, економічної доцільності, що є спільними для організацій та визначають концептуальні засади управління загалом; а також виявлено уніфіковані специфічні принципи управління: системності; безпеки надання медичної допомоги; конституційності прав споживачів; достатності ресурсів; наявності перспективи використання; взаємозалежності; динамічної рівноваги, які визначають особливості управління в системах медичних закладів, як об'єктах управління, доповнюють базові принципи та розкривають специфічні ознаки та характеристики.

Перспективи подальших досліджень полягають у доцільності продовження наукових та науково-прикладних досліджень а також комплексного дотримання базових та специфічних принципів, що забезпечує можливість розбудови ефективної, дієвої, стійкої до внутрішніх та зовнішніх впливів, дестабілізуючих факторів системи управління закладом охорони здоров'я, здатної забезпечити ефективне функціонування медичного закладу та його подальший активний розвиток.

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

Формул: 0, рис.: 1, табл.: 0, бібл.: 15

Abstract. The article studies the essence and content of the principles of development of the management system of health care institutions as key, basic principles, the observance of which will make it possible to ensure the achievement of the defined goals and objectives of its activities.

The relevance of the topic of the study is due to the fact that the principles of management generalize the achievements of the development of science and management and form the norms on the basis of which management is carried out in general. Management principles are widely used to carry out managerial actions at all levels and stages of management processes. In the modern realities of functioning, an effective, effective and sustainable management system of health care institutions should be built on the principles capable of ensuring this reliability, sustainability and efficiency, and therefore the definition and observance of fundamental and specific management principles for the development of the management system of a health care institution acquires a new important role and priority importance.

The article is aimed at studying the principles of building a management system of a health care institution.

The methodological basis of the study was the methods of analysis and synthesis, observation, comparison; system approach, process, complex, functional, logical-dialectical and methodological approaches.

The scientific results obtained are that the article summarizes and systematizes the general principles of management, such as: purposefulness, scientificity, objectivity, flexibility, continuity, efficiency, optimality, economic feasibility, which are common to organizations and determine the conceptual foundations of management in general; and also unified specific principles of management have been identified: systematic; safety of medical care; the constitutionality of consumer rights; sufficiency of resources; availability of prospects for use; Interdependence; dynamic equilibrium, which determine the features of management in the systems of medical institutions as objects of management, complement the basic principles and reveal specific features and characteristics.

Prospects for further research lie in the expediency of continuing scientific and applied research, as well as comprehensive adherence to basic and specific principles, which provides an opportunity to build an effective, efficient, resistant to internal and external influences, destabilizing factors management system of a health care institution, capable of ensuring the effective functioning of a medical institution and its further active development.

Keywords: management principles, system, management, health care institution, management approaches, management mechanism, health care institution management system.

Formulas: 0, fig.: 1, tabl.: 0, bibl.: 15

Постановка проблеми. В сучасних економічних умовах ефективно управління організаціями має бути засноване на певних засадах та правилах, що разом визначаються як принципи управління. Принципи управління узагальнюють й уособлюють здобутки розвитку науки та практики управління й формують норми, на засадах яких здійснюється управління загалом. Принципи управління широко застосовуються для здійснення управлінських дій на всіх рівнях та етапах процесів управління. В сучасних реаліях функціонування ефективна, дієва та стійка система управління закладами охорони здоров'я повинна будуватися на засадах, здатних забезпечити цю надійність, стійкість та ефективність, а тому визначення та дотримання основоположних та специфічних управлінських принципів розбудови системи управління закладом охорони здоров'я набуває нової важливої ролі та пріоритетного значення.

Аналіз останніх досліджень та публікацій. За визначенням В. Стадник (2007) під терміном «принципи управління» розуміють правила, норми управлінської діяльності, відповідно до яких має створюватися, функціонувати і розвиватись система менеджменту організації.

В наукових дослідженнях з менеджменту принципи управління класифікують за двома основними групами, загальних або базових принципів, характерних для управління організаціями в різних сферах та напрямках економічної діяльності, розроблених школою

адміністративного управління та специфічних принципів, які є характерними та найбільш доцільними для управління в кожній окремій сфері, напрями економічної діяльності та відображають особливості її функціонування та розвитку (Назарова, 2004; Скібіцька, 2007; Ткаченко 2014).

Досліджуючи саме поняття системи управління О. Іванілов (2009) визначає, що система управління підприємством – це принципи та механізми прийняття рішень, проходження інформації, планування, а також системи мотивації та матеріального стимулювання. На думку А. Черницької (2012) системою управління можна називати конкретний нормативний, функціональний варіант реалізації технології, що дозволяє вирішувати конкретну проблему управління. Системами управління вважають системи, які призначені для такої дії на об'єкт управління, що переводить цей об'єкт в бажаний стан і (або) надає параметрам процесів, що відбуваються в ньому, певні кількісні або якісні значення. За дослідженням Г. Осовської (2006), принципи управління похідні від загальних законів і відображають відносини, згідно з якими має створюватися, функціонувати і розвиватися система управління.

Загальними принципами управління науковці зазначають принципи цілеспрямованості, науковості, об'єктивності, гнучкості, безперервності, оперативності, оптимальності, економічної доцільності (Грещак, 2001; Більботенко, 2014). За дослідженням І. Фесенко (2010), друга група принципів управління інтелектуальним потенціалом відображає

його ресурсні особливості та включає: достатність ресурсів, наявність перспективи використання, взаємозалежність, динамічну рівновагу.

У праці Т. Бойко (2014) зазначено базові принципи (науковості, цілеспрямованості, об'єктивності, гнучкості й адаптивності, оперативності, безперервності, економічної доцільності й оптимальності), задіяні на всіх рівнях управління що визначають концептуальні основи менеджменту, інтелектуальний потенціал, узагальнено та ідентифіковано специфічні принципи (достатність ресурсів, наявність перспективи використання, взаємозалежність, динамічна рівновага), що відображають особливості інтелектуального потенціалу як об'єкту управління, зокрема його ресурсну сутність, з одного боку та ймовірнісну природу з іншого.

Для оптимізації управління підприємством доцільно використовувати такі базові принципи менеджменту, як: принцип єдиноначальності - жодна особа не повинна звітувати більш, ніж одному керівнику і повинна одержувати накази тільки від нього; принцип спеціалізації в сфері управління: всі дії, які регулярно повторюються, слід твердо розподілити між працівниками апарату і не дублювати їх (Синиченко, 2022).

На думку Д. Карамішева & Н. Удовиченко (2008), будь-яка модель функціонування системи охорони здоров'я базується на відомих класичних моделях соціальної політики. Для цього спочатку слід розуміти взагалі, які на сьогодні найбільш поширені у світі моделі державної та соціальної політики, в чому полягають їхні особливості, а також на яких принципах побудовані відповідні моделі систем охорони здоров'я та які найбільш суттєві відмінності притаманні саме цим системам. Такими принципами відповідно моделей систем управління макрорівня виступають принципи соціального забезпечення та принцип страхування під державним наглядом.

У дослідженнях механізмів управління закладами охорони здоров'я І.

Яремко (2021) визначено загально-наукові та специфічні принципи: цільова спрямованість; єдиноначальність; достатність в централізації та децентралізації управління; делегування повноважень; ефективність; оптимальність та специфічні принципи; безпека надання медичної допомоги; конституційність прав споживачів.

Науковець С. Назарко (2020) зазначає, що з метою вдосконалення управлінської системи управління медичним закладом та підвищення якості такого управління, що є необхідною умовою забезпечення його конкурентоспроможності на ринку медичних послуг, при переході до автономної моделі діяльності, доцільно реалізувати принципи цілеспрямованості та безпеки (включаючи безпеку застосування лікарських засобів і використання медичного обладнання), санітарно-епідеміологічний контроль, безпеку клінічної практики та безпечну ситуацію в медичних установах. Проте незважаючи на значну кількість наукових праць дослідження принципів розбудови системи управління закладом охорони здоров'я включаючи їх систематизацію та виявлення специфічних принципів потребує подальших наукових досліджень.

Формулювання мети та методів дослідження. Метою статті є дослідження принципів розбудови системи управління закладом охорони здоров'я. З метою проведення дослідження було застосовано методи наукового пізнання: аналізу та синтезу, спостереження, абстрагування, формалізації, порівняння; системний та структурний підходи; процесний, комплексний, функціональний підходи.

Виклад основного матеріалу дослідження. В сучасних умовах соціально-економічного розвитку, подальшого впровадження, реформування та зміни структури системи охорони здоров'я загалом, зростання конкуренції на ринку медичних послуг, актуалізує питання необхідності формування їх власних ефективних систем та механізмів економічного забезпечення. Процеси

управління закладами охорони здоров'я стають більш складними та потребують врахування широкого кола факторів. Такими факторами виступають зміни, які відбуваються в медичній сфері загалом, зміни умов фінансування медичних закладів, зростання потреб населення в наданні якісних медичних послуг. Необхідність впровадження сучасних інноваційних технологій, методів діагностики та лікування, впровадження сучасних цифрових технологій та інформатизація процесів діяльності медичних закладів формують нові вимоги, на засадах яких має здійснюватися розбудова та функціонування систем управління закладів охорони здоров'я. Водночас, нові вимоги визначають необхідність та важливість дотримання ключових принципів, здатних сприяти зростанню керованості та ефективності діяльності медичного закладу, його здатності швидко адаптуватися, перебудовувати управлінську систему та

механізми до нових економічних та організаційних реалій.

Слід зазначити, що управління закладом охорони здоров'я та розбудова системи управління медичним закладом має свої відмінності та особливості, пов'язані із значною роллю та значенням кадрових ресурсів – персоналу медичного закладу, як одного із головних ресурсів від рівня кваліфікаційної компетентності, підготовки, інтелектуального потенціалу та якості роботи яких залежить ефективність, успішність функціонування медичного закладу загалом та перспективи його подальшого розвитку, можливості реалізації послуг. Саме тому управлінські принципи, на засадах яких мають будуватись системи управління медичним закладом відображають соціальні, інтелектуальні, компетентісно-знаннєві аспекти та норми управлінської діяльності. Принципи розбудови системи управління закладом охорони здоров'я узагальнено на рис.1.

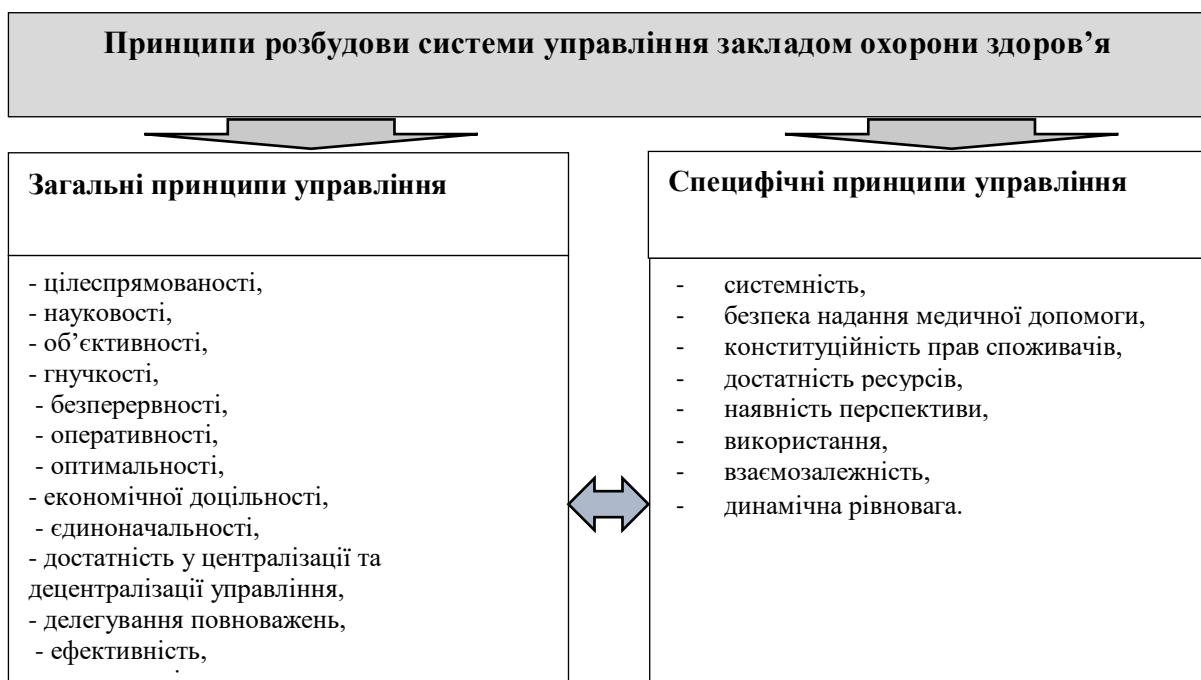


Рис. 1. Принципи розбудови системи управління закладом охорони здоров'я
Джерело: сформовано автором на основі [1-4]

Деталізуючи загальні принципи управління: принципи цілеспрямованості, науковості, об'єктивності, гнучкості, безперервності, оперативності, оптимальності, економічної

доцільності, зазначимо, що кожен із цих принципів є важливим та доцільним для розбудови та функціонування системи управління медичним закладом завдяки

спрямованості на нормалізацію, визначення конкретних, об'єктивних аспектів діяльності, які здійснюватимуть безпосередній вплив на процеси управління та функціонування системи управління медичним закладом загалом.

Принцип науковості заснований на тому, що методи та засоби управління, які використовуються в розбудові системи управління в сфері охорони здоров'я потребують попереднього наукового обґрунтування. Розбудова системи управління закладом охорони здоров'я потребує детального аналізу, формулювання, визначення концептуального бачення, концепції розбудови такої системи, визначення стратегічних цілей та мети системи, яка має формуватися на засадах дослідження теоретично-наукових підходів та кращих практик управління. Водночас, на нашу думку, принцип науковості відображає загалом розуміння законів закономірностей та принципів менеджменту і методів, завдяки яким відбувається сама реалізація та дія механізму управління як складової системи управління медичним закладом.

Принцип цілеспрямованості забезпечує провідне значення для досягнення визначеної мети та цілей в управлінні медичних закладів. Ця мета та цілі визначаються в концепції та стратегії діяльності медичного закладу. Водночас цілі, які визначаються в стратегії також повинні відповідати принципам досяжності, вимірюваності, узгодженості між собою та визначеності в часі їх реалізації. Принцип цілеспрямованості є першим та ключовим принципом, оскільки він об'єднує всі інші складові та елементи системи управління. Особливостями дотримання цього принципу як засад управління в закладах охорони здоров'я є спрямованість на визначення цілей медичного та організаційного змісту як провідних та більш важливих, ніж цілі фінансово-економічні чи техніко-технологічні.

Принцип безпеки в управлінні закладами охорони здоров'я також виступає ключовим основоположним

принципом. Принцип безпеки визначає безпеку надання медичних послуг, застосування лікарських засобів та обладнання, здійснення санітарно-епідеміологічного контролю, а також забезпечення безпеки клінічної практики та загальне забезпечення безпеки для персоналу та пацієнтів під час перебування в закладах охорони здоров'я. Це пов'язано із тим, що сама мета будь-якого медичного закладу має не фінансово-економічний, а першочергово суспільно-соціальний характер – забезпечення надання населенню необхідних медичних послуг задля збереження життя та здоров'я людей. Таким чином, серед принципів управління, характерних для медичних закладів, принцип безпеки, збереження здоров'я та життя населення є первинним. Водночас, в сучасних системах управління закладів охорони здоров'я для формулювання та впровадження систем якості надання медичної допомоги принцип безпеки виступає ключовим критерієм якості.

Забезпечення принципу безпеки потребує впровадження планових системних дій та заходів організаційного, психологічного, правового і професійного характеру, що здатні забезпечити зростання рівня безпеки надання медичних послуг пацієнтам та населенню, і таким чином впровадження комплексних дій з управління ризиками медичної діяльності.

Принцип системності в управлінні закладами здоров'я обумовлений тим, що сама система закладу поєднує ключові складові та елементи діяльності, такі як підрозділи, працівники, ресурси, інформацію між якими є зв'язок, процеси взаємозалежності та взаємодії. При цьому, формується такий взаємозв'язок як в середині самого закладу охорони здоров'я, так і забезпечуються ефективні комунікації цієї системи із стейкхолдерами зовнішнього середовища – пацієнтами, державними, контролюючими та регуляторними органами та структурами, іншими медичними закладами, з якими установа взаємодіє в межах єдиної макроекономічної системи охорони здоров'я. Таким чином, принцип

системності забезпечує її єдність і водночас подільність, з можливістю трансформації змін цієї системи під впливом внутрішніх та зовнішніх чинників. Водночас, гнучкість такої системи та її адаптивність в свою чергу також виступають принципами, які забезпечують формування системи управління медичним закладом і знаходяться в тісній взаємодії з принципом системності.

Принцип об'єктивності обумовлений важливістю здійснення неупередженого та об'єктивного оцінювання стану системи управління закладом охорони здоров'я та використання ефективних методів та методик для аналізу та оцінювання всіх сфер та результатів діяльності закладу з метою отримання точних, об'єктивно обґрунтованих даних на засадах яких мають прийматися об'єктивні управлінські рішення.

Принцип гнучкості та адаптивності формує засади для впровадження швидких, адаптивних, трансформаційних змін у відповідь на впливи та дію факторів агресивного зовнішнього середовища та зміни в самому закладі охорони здоров'я, що забезпечує можливість швидко адаптуватися до таких змін, не втрачаючи кількісних та якісних позицій в наданні медичних послуг пацієнтам.

Принцип оперативності визначає доцільність впровадження постійного і безперервного моніторингу стану системи управління, показників її функціонування та моніторинг впливів зовнішнього середовища з метою здійснення своєчасної оперативної реакції на виявлені деструктивні чинники та забезпечення можливості до впровадження швидких адекватних змін.

Принцип безперервності визначає доцільність постійного безперервного процесу функціонування системи управління медичним закладом, безперервного виконання функцій управління з планування, організації, координації, мотивації виконавців та контролем за функціонуванням медичного закладу.

Принцип економічної доцільності визначає економічні засади прийняття управлінських рішень та управління системами загалом, оскільки мова йде про аналіз та оцінювання прийняття альтернативних управлінських рішень в системі на різних рівнях управління. При цьому кожне таке альтернативне рішення має свою обґрунтовану економічну доцільність та зважені і визначені ризики. Перевага в управлінні має надаватися тій альтернативі, що є більш економічно доцільною, потребує менше витрат та є менш ризиковою. Відповідно, при прийнятті рішень в системі управління керівник повинен зважувати свої позиції за параметрами та співвідношеннями витрат та результатів. Крім цього, принцип економічної доцільності визначає максимальну ефективність, яка має бути отриманою від здійснених витрат. Досліджуючи специфічні принципи розбудови системи управління в закладах охорони здоров'я в першу чергу необхідно акцентувати увагу на принципах достатності ресурсів та перспектив їх подальшого використання, принципу взаємозалежності та ін.

Принцип достатності обумовлений тим, що кожний заклад охорони здоров'я потребує певного рівня забезпечення ресурсами, сукупних витрат на його утримання. Таким чином, результат роботи значною мірою залежить від обсягів наявності чи можливого доступу до додаткових ресурсів, необхідних медичному закладу для впровадження надання медичних послуг, утримання штату, забезпечення внутрішніх економічно-матеріальних потреб, а також для забезпечення майбутнього ефективного розвитку. Так, надмірний надлишок певних ресурсів призводить до їх перевитрати та зростання собівартості, що негативно позначається на фінансовому стані медичного закладу. Водночас, недостатність будь-яких необхідних ресурсів чи їх сукупності призводить до неможливості своєчасно з належною якістю надавати ті чи інші медичні послуги пацієнтам та загалом функціонувати. Таким

чином, найчастіше цей принцип в управлінні системою реалізується з дотриманням позицій максимально та мінімально допустимих рівнів та підтриманням внутрішньої рівноваги в забезпеченні ресурсами.

Принцип наявності та перспективи використання ресурсів в системі управління закладу охорони здоров'я визначає доцільність залучення зовнішніх ресурсів в забезпеченні роботи медичного закладу. Таким чином, мова йде про планування фінансово-економічного забезпечення, яке має здійснюватися в медичному закладі планово і на довготривалу перспективу.

Принцип взаємозалежності визначає потенційні можливості впливу кожної складової елементу системи управління закладом охорони здоров'я на інші складові елементи управлінської системи та на стан системи управління загалом. Таким чином, зростання ефективного функціонування, чи навпаки погіршення показників діяльності чи відсутність певних кадрових чи технічних ресурсів медичного закладу призводять до покращення чи навпаки погіршення роботи в інших структурних підрозділах чи напрямках управління та діяльності медичного закладу.

Принцип динамічної рівноваги визначає необхідність дотримання розумного балансу внутрішньої рівноваги в системі управління закладом охорони здоров'я між його потребами та потенційними можливостями, між дотриманням інтересів всіх зацікавлених сторін, як адміністрації та персоналу медичного закладу, так і його засновників,

пацієнтів, рівноваги між внутрішнім станом та факторами зовнішнього середовища тощо.

Висновки. У статті визначено сутність та зміст принципів розбудови системи управління закладами охорони здоров'я як ключових базових засад дотримання яких дасть можливість забезпечити досягнення визначених мети та цілей.

Узагальнено та систематизовано загальні принципи управління, такі як принципи: цілеспрямованості, науковості, об'єктивності, гнучкості, безперервності, оперативності, оптимальності, економічної доцільності, що є спільними для організацій та визначають концептуальні засади управління загалом; а також виявлено уніфіковані специфічні принципи управління: системності; безпеки надання медичної допомоги; конституційності прав споживачів; достатності ресурсів; наявності перспективи використання; взаємозалежності; динамічної рівноваги, які визначають особливості управління в системах медичних закладів, як об'єктах управління, доповнюють базові принципи та розкривають специфічні ознаки та характеристики. Комплексне дотримання базових та специфічних принципів забезпечує можливість розбудови ефективної дієвої, стійкої до внутрішніх та зовнішніх впливів, дестабілізуючих факторів системи управління закладом охорони здоров'я, здатної забезпечити ефективне функціонування медичного закладу та його подальший активний розвиток.

Література:

- 1.Бойко, Т. (2014). Принципи управління інтелектуальним потенціалом підприємств. *Ефективна економіка* № 8. <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=3263>
- 2.Большотенко, І. (2014). Принципи організації системи економічної безпеки суб'єктів аудиторської діяльності. *Науковий вісник Херсонського державного університету*. № 5. С. 36-40.
- 3.Грещак, М. (2001). Внутрішній економічний механізм підприємства. К.: КНЕУ 228 с.
- 4.Іванілов, О. (2009). Економіка підприємства. К.: Центр учбової літератури. 728 с.

- 5.Кармишев, Д., Удовиченко, Н. (2008). Основні принципи функціонування системи охорони здоров'я в контексті загальнолюдських цінностей соціальної держави. *Медичне право України*. №3. С. 17-18.
- 6.Назарко, С. (2020). Ефективне управління медичним закладом в умовах реформування системи охорони здоров'я. *Ефективна економіка*. № 1. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=7574>
- 7.Назарова, Г. (2004). Інституціональність принципів управління корпораціями. *Наукові праці*

Донецького державного технічного університету.
№. 70. С. 210-216.

8.Осовська, Г. (2006). Основи менеджменту. К.: Кондор. 664 с.

9.Стадник, В.(2007). Менеджмент. К.: Академвидав, 2007. 472 с.

10.Скібіцька, Л. (2007). Менеджмент. К.: Центр учбової літератури. 416 с.

11.Синиченко, А. (2022). Сучасна парадигма менеджменту організацій в умовах трансформаційних перебудов. *Економіка та суспільство*. № 46. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-46-65>

12.Ткаченко С. А. (2014). Відносно реалізації загальних і специфічних принципів в процесі функціонування елементів підсистеми аналітичної обробки інформації функціонально розвинутих систем управління спеціального призначення

промисловими підприємствами та виробничими об'єднаннями, в тому числі її функціональної структури. *Ефективна економіка*. № 1. <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=2700>

13.Черницька, А.М. (2012). Розкриття та характеристика підходів до визначення системи управління підприємством. *Ефективна економіка* № 12.

<http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=1638>

14.Фесенко І. А. (2010). Організаційно-економічний механізм управління ресурсним потенціалом вугледобувних підприємств. *Вісник економічної науки України*. № 1. С. 138-142.

15.Яремко, І. І. (2021). Підвищення ефективності механізмів управління закладами сфери охорони здоров'я. *Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення та проблеми розвитку*. № 6.