

РОЗДІЛ 2. УПРАВЛІННЯ ТА АДМІНІСТРУВАННЯ

УДК 614.2:005.

DOI: 10.31732/2663-2209-2025-78-169-175

УДОСКОНАЛЕННЯ ФУНКЦІОНУВАННЯ МЕХАНІЗМІВ УПРАВЛІННЯ ЗАКЛАДОМ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я

Віктор Алькема

Д-р екон. наук, професор, завідувач кафедри управлінських технологій, ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК», Київ, Україна, e-mail: Alkema@krok.edu.ua, ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-5997-7076>

IMPROVEMENT OF THE FUNCTIONING OF THE MECHANISMS OF MANAGEMENT OF THE HEALTH CARE INSTITUTION

Viktor Alkema

Doctor of Science (Economics), Professor, Head of the Management Technologies Department, "KROK" University, Kyiv, Ukraine, e-mail: alkema@krok.edu.ua, ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-5997-7076>

Анотація. У статті досліджено теоретико-методичні засади удосконалення функціонування механізмів системи управління закладом охорони здоров'я.

Актуальність теми проведеного дослідження обумовлена тим, що одним із головних завдань, які постають перед керівниками закладів охорони здоров'я, є формування дієвих ефективних механізмів системи управління, здатних в сучасних динамічних умовах забезпечувати вирішення управлінських, фінансово-господарських задач медичного закладу. Загалом, в сучасних умовах змінюється сама концепція управління медичними закладами, вона потребує нових підходів, та застосування нових принципів функціонування, які дали б можливість забезпечити формування механізмів управління закладами охорони здоров'я в нових ринкових умовах високого рівня конкуренції, необхідності активно співпрацювати та взаємодіяти з іншими стейкхолдерами, та суспільством загалом.

Метою статті є дослідження теоретико-методичних засад удосконалення функціонування механізмів системи управління закладом охорони здоров'я.

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

Отримані наукові результати полягають в виявленні дії та впливу низки зовнішніх та внутрішніх факторів: організаційно-правових; фінансово-економічних факторів; кадрових; цілеспрямованості з визначенням мети, цілей та завдань управління; комунікаційних факторів; факторів організації ефективної взаємодії комунікації та процесів надання медичної допомоги та послуг пацієнтам медичного закладу; факторів вмотивованості, зацікавленості працівників в результатах роботи; впровадження в медичному закладі системи управління якістю процесів та інших.

Перспективи подальших досліджень полягають у розгляді інституційних чинників нормативно-правового та фінансового забезпечення, що сприятимуть можливостям подальшого ефективного функціонування закладів охорони здоров'я, забезпечення їх подальшого розвитку зі зростанням техніко-технологічних, кадрових, фінансових можливостей та зміцнення ресурсної бази, необхідної для удосконалення та ефективної роботи механізмів і систем управління закладами охорони здоров'я.

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

Формул: 0, рис.: 1, табл.: 0, бібл.: 12

Summary. The article studies the theoretical and methodological foundations of improving the functioning of the mechanisms of the health care institution management system.

The relevance of the topic of the study is due to the fact that one of the main tasks facing the heads of health care institutions is the formation of effective mechanisms of the management system capable of providing solutions to the managerial financial and economic problems of a medical institution in modern dynamic conditions. In general, in modern conditions, the very concept of management of medical institutions is changing, it requires new approaches and the application of new principles functioning, which would make it possible to ensure the formation of mechanisms for managing health care institutions in the new market conditions of a high level of competition, the need to actively cooperate and interact with other stakeholders and society as a whole.

The article is aimed at studying the theoretical and methodological foundations of improving the functioning of the mechanisms of the 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 scientific approaches.

The scientific results obtained consist in identifying the action and influence of a number of external and internal factors: organizational and legal; financial and economic factors; personnel; purposefulness with the definition of the purpose, goals and objectives of management; communication factors; factors of organization of effective interaction of communications and processes of providing medical care and services to patients of a medical institution; factors of motivation, interest of employees in the results of work; implementation in a medical institution of the process quality management system.

Prospects for further research are to consider the institutional factors of regulatory and financial support, which will contribute to the possibilities of further effective functioning of health care institutions, ensuring their further development with the growth of technical, technological, personnel, financial capabilities and strengthening the resource base necessary for the improvement and effective operation of mechanisms and systems of management of health care institutions.

Keywords: system, management, health care institution, management approaches, management mechanism, health care institution management system, management decisions

Formulas: 0, fig.: 1, tabl.: 0, bibl.: 12

Постановка проблеми. Розбудова закладів охорони здоров'я, зростання якості, відповідності медичного забезпечення населення є одним із пріоритетних завдань держави. Проте, така розбудова здійснюється не лише на рівні держави, формування та розбудова такої системи управління має відбуватися в кожному закладі охорони здоров'я. Водночас, кожний медичний заклад має обмежений обсяг ресурсів, який здатен використовувати для здійснення своєї медичної, фінансово-господарської діяльності та які необхідно раціонально використовувати. Таким чином, одним із головних завдань, які постають перед керівниками закладів охорони здоров'я, є формування дієвих ефективних механізмів системи управління, здатних в сучасних динамічних умовах забезпечувати вирішення управлінських фінансово-господарських задач медичного закладу. Загалом, в сучасних умовах змінюється сама концепція управління медичними закладами, вона потребує нових підходів та застосування нових принципів свого функціонування, які дали б можливість забезпечити формування механізмів управління закладами охорони здоров'я в умовах високого рівня конкуренції, необхідності активно співпрацювати та взаємодіяти з іншими стейкхолдерами, медичними закладами, що набули форму комунальних некомерційних підприємств, засновниками медичних закладів,

державою, підприємницьким сектором та суспільством загалом.

Проте, в першу чергу зміна таких взаємозв'язків повинна стосуватися взаємодії з пацієнтами як безпосередніми споживачами медичних послуг, з якими необхідно будувати тісні партнерські відносини. Все це обумовлює та підтверджує актуальність та необхідність удосконалення функціонування механізмів системи управління закладами охорони здоров'я в сучасних умовах.

Аналіз останніх досліджень та публікацій.

Питанню удосконалення функціонування механізмів системи управління закладом охорони здоров'я присвячені праці багатьох вчених-дослідників.

На думку П. Присяжнюк (2019), щодо поняття «механізм управління» існує два основні підходи, які розкривають його головну сутність, у вузькому розумінні – це інструмент або система, за допомогою якої відбувається генерація управлінських явищ та процесів в організації, а в широкому трактуванні прийнято вважати, що це засіб реалізації управлінських рішень, приведення в дію одних ланок керованої системи з метою стимулювання інших ланок системи на необхідний рух, який націлений на отримання позитивного результату». На думку Н. Яркіна (2014) «механізм – як послідовність процесів, станів за допомогою яких визначають будь-яку дію чи явище». У праці І. Хвостіна

(2015) механізм управління розглядають як «набір методів, важелів, інструментів, законів, за допомогою яких відбувається забезпечення стійкості економічного зростання суб'єкта господарювання, збалансування його бізнес-процесів, стабілізація функціонування та розвиток».

Загалом, економічний механізм управління визначається як сукупність елементів планування та прогнозування, за допомогою яких здійснюється в організації формування політики ціноутворення, економічного стимулювання, фінансового кредитування, налагодження системи формування та розподілу прибутку, стимулювання до продуктивності трудових ресурсів та покращення матеріально-технічного забезпечення (Покропивний, 2011).

За визначенням А. Гончарова & Н. Олейникової (2009) «складовими механізму управління є методи, форми, інструменти, принципи, об'єкти управління, вплив на які здійснюється з метою досягнення визначених раніше задач та поставлених цілей».

На думку І. Семчук, Г. Кукель & В. Роледерс (2020) з впровадженням нових підходів до управління закладами охорони здоров'я в умовах ринку «сучасному керівнику необхідно володіти новими методами організації й управління, основними з яких є управління ринком чи мережею послуг, орієнтованих на охорону здоров'я населення; активне управління якістю з виходом за межі організації; управління фінансами з орієнтацією на ефективність організації».

У дослідженнях П. Коваль (2012) & П. Присяжнюка (2019) виділено та обґрунтовано такі різновиди механізмів системи управління як економічний, організаційний, структурний, адміністративний, технічний, державний та інформаційний.

У працях Л. Лігоненко (2012) зазначено, що головними елементами механізму управління виступають такі складові, як: мета управління, завдання управління, функції управління, методи управління, технології управління,

організаційні процеси, правила та норми, які діють в організації.

Так, у дослідженнях І. Яремко (2021) зазначено, що: «концепцію системної трансформації управління розвитком українських медичних закладів охорони здоров'я слід формувати як побудову оптимальної моделі суттєвих змін управління, а побудова управлінських механізмів повинна містити системний підхід, оскільки саме цей підхід формує сукупність взаємопов'язаних елементів і орієнтує управлінську систему на ресурси та інформацію, він дає змогу закладу охорони здоров'я адаптуватися до зміни політичної, економічної, соціально-демографічної та культурної ситуацій».

У дослідженнях Р. Шевчук (2023) під методами управління у сфері охорони здоров'я йдеться і про залучення інших суб'єктів, спільна діяльність яких забезпечить «послідовність і терміни виконання різного роду керівних заходів».

Науковець К. Ягельська (2020) вивчає організаційно-економічні особливості трансформаційної моделі охорони здоров'я й визначає напрями та основні шляхи удосконалення діючої системи охорони здоров'я за рахунок мінімізації протиріч в оновленій моделі.

У працях О. Мартинюк, Н. Кусик, О. Рудінської & В. Криленко (2024), зазначено, що в сучасних умовах реформування (створення госпітальних округів, перебудова систем управління тощо) при формуванні механізму розвитку закладу охорони здоров'я необхідним є застосування нових важелів та інструментів, пошук нових форм надання медичної допомоги, спрямування зусиль на покращення якості надання медичної допомоги, розширення кількості медичних послуг, дослідження попиту населення на ці послуги, формування нових джерел фінансування та зростання ефективності роботи закладів охорони здоров'я, в тому числі й фінансової, із розширенням спектру надання медичних послуг.

Незважаючи на численні наукові праці з цього питання в умовах сучасного

реформування сфери охорони здоров'я та значних трансформаційних змін, суспільно-економічних процесів загалом питання удосконалення функціонування механізмів системи управління закладом охорони здоров'я потребують подальшого висвітлення та дослідження.

Формулювання мети та методів дослідження. Метою статті є дослідження теоретико-методичних засад удосконалення функціонування механізмів системи 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. Сучасний стан сфери охорони здоров'я та соціально-економічні правові умови, в яких функціонування закладу охорони здоров'я як у формі комунальних некомерційних підприємств, так і в приватній формі власності потребують удосконалення механізмів функціонування, що забезпечуватиме нові можливості для ефективного управління медичними закладами. Слід зазначити, що традиційними методами механізмів управління закладами охорони здоров'я в сучасних умовах виступають адміністративні методи та організаційно-розпорядчі методи. Така ситуація складалася внаслідок сформованої системи фінансування медичних закладів, яка будувалася на основі ресурсних показників. На сьогоднішній день така система вичерпала свої можливості, а тривале реформування спрямоване на формування нових ринкових відносин в медичній сфері та розвитку вільного конкурентного середовища надання медичних послуг. При цьому, відхід від екстенсивного типу управління обумовлює необхідність зміни, перебудови, удосконалення самих механізмів системи управління закладом охорони здоров'я та застосування сучасних економічних методів управління

застосування сучасних управлінських технологій. Тому, в сучасних умовах реформування зі створенням госпітальних округів та значними змінами в реформуванні організації господарчих механізмів, господарювання закладів охорони здоров'я необхідним є впровадження нових інструментів управління та ініціювання нових форм надання медичних послуг пацієнтам, виконання задач, спрямованих на зростання якості та безпеки надання медичних послуг населенню та загалом зростання якості й результатів роботи медичного закладу. Не менш важливого значення має пошук нових та інтенсифікація існуючих джерел фінансування, розширення кількості та видів надання медичних послуг та загалом зростання ефективності діяльності медичного закладу.

Таким чином, одним із актуальних питань реформування зміни самої системи управління закладом охорони здоров'я є удосконалення механізмів системи управління медичним закладом та розбудови і впровадження організаційно-економічного механізму управління.

Зазначимо, що першочергово необхідним є дослідження наукових підходів до удосконалення існуючого механізму управління та формування нового організаційно-економічного механізму управління медичним закладом. Такими базовими науковими підходами можуть виступати системний, структурний, комплексний, процесний та пацієнто-центрований наукові підходи. Останній є характерним для управління організаціями сфери охорони здоров'я, оскільки орієнтований на зростання якості медичної діяльності та удосконалення процесів надання медичної допомоги пацієнтам загалом, визначення та задоволення потреб пацієнтів, суспільства в тих чи інших видах медичних послуг, надання медичної допомоги, що має визначене принципово важливе значення в діяльності організацій медичної сфери.

Сама архітектура механізму системи управління закладом охорони здоров'я має

свою структуру. До цієї структури слід віднести існуюче нормативно-правове забезпечення її функціонування, внутрішнє середовище організації та процесів управління, безпосередньо функціональні елементи механізму управління, які включають комплекс організаційно-економічних та соціально-психологічних методів та інструментів. Розбудова та удосконалення механізму управління закладом охорони здоров'я залежить від дії та впливу низки зовнішніх та внутрішніх факторів: організаційно-правових зі зростанням автономії самостійності роботи закладу охорони здоров'я; фінансово-економічних факторів зі зміною структури джерел фінансування медичних закладів; кадрових з необхідністю зростання кваліфікації, компетентності персоналу медичного закладу; цілеспрямованості з визначенням мети, цілей та завдань, які мають бути реалізованими завдяки дії механізму управління; комунікаційних факторів – налагодження взаємозв'язків

між працівниками структурних підрозділів закладу охорони здоров'я; налагодження та якості комунікацій із зовнішніми стейкхолдерами-засновниками; факторів організації ефективної взаємодії комунікацій та процесів надання медичної допомоги, медичних послуг пацієнтам медичного закладу; факторів вмотивованості, зацікавленості працівників медичного закладу в результатах роботи: впровадження в медичному закладі системи управління якістю процесів надання медичних послуг та процесів управління; розширення видів та чисельності інструментів, які будуть застосовуватися з метою оптимізації удосконалення роботи механізму системи управління ЗОЗ; розширення участі громадськості в зростанні ефективності діяльності медичного закладу.

Фактори впливу на удосконалення механізму управління закладом охорони здоров'я представлено на рис.1.



Рис. 1. Фактори впливу на удосконалення механізму управління закладом охорони здоров'я

Джерело: сформовано автором

Таким чином, основними шляхами удосконалення механізму управління закладом охорони здоров'я виступають: впровадження нових наукових підходів до управління в закладах охорони здоров'я; визначення мети та стратегічних цілей управління; оптимізація, достатність та раціональне використання ресурсів, необхідних для здійснення управлінських дій та функціонування механізму управління; врахування факторів впливу зовнішнього та внутрішнього середовищ на процеси механізму управління; зростання вмотивованості та зацікавленості працівників в процесах та результатах діяльності з широким використанням економічних, соціально-психологічних методів та інструментів; широке впровадження, використання інформації та нових цифрових технологій в управлінській діяльності.

Узагальнюючи зазначимо, що важливого значення в удосконаленні механізмів управління є визначеність мети та цілей діяльності медичного закладу, наявність стратегії та стратегічних цілей розвитку та детально розробленого стратегічного плану розвитку із зазначеним плануванням конкретних заходів, реалізація яких забезпечить можливість для реалізації стратегічних цілей закладу охорони здоров'я. В процесах функціонування механізму необхідним є зміна структури, методів та інструментів, які при цьому будуть застосовуватися та перейти від домінування адміністративних методів управління до розширеного застосування економічних та соціально-психологічних методів управління, що дасть можливість мотивувати працівників персоналу медичного закладу, підвищити їх зацікавленість в фактичній реалізації цілей діяльності закладу та зростання якості надання медичної допомоги пацієнтам. Іншим важливим актуальним завданням, від якого залежить удосконалення механізму управління є застосування сучасних інформаційних цифрових систем та технологій, приєднання медичного закладу до єдиної інформаційної медичної системи та

використання інформаційних технологій з метою оптимізації удосконалення механізму управління закладом охорони здоров'я. Слід зазначити, що впровадження запропонованих удосконалень потребують впровадження змін у підходах до системи управління медичними закладами.

Висновки. У статті досліджено питання удосконалення функціонування механізмів системи управління закладом охорони здоров'я та виявлено, що розбудова та удосконалення механізму управління закладом охорони здоров'я залежить від дії та впливу низки зовнішніх та внутрішніх факторів: організаційно-правових зі зростанням автономії самостійності роботи закладу охорони здоров'я; фінансово-економічних факторів зі зміною структури джерел фінансування медичних закладів; кадрових з необхідністю зростання кваліфікації, компетентності персоналу медичного закладу; цілеспрямованості з визначенням мети, цілей та завдань, які мають бути реалізовані завдяки дії механізму управління; комунікаційних факторів – налагодження взаємозв'язків між працівниками структурних підрозділів закладу охорони здоров'я; налагодження та якості комунікацій із зовнішніми стейкхолдерами засновниками; факторів організації ефективної взаємодії комунікацій та процесів надання медичної допомоги та медичних послуг пацієнтам медичного закладу; факторів вмотивованості, зацікавленості працівників медичного закладу в результатах роботи; впровадження в медичному закладі системи управління якістю процесів; розширення видів та чисельності інструментів, які будуть застосовуватися з метою оптимізації удосконалення роботи механізму системи управління ЗОЗ; розширення участі громадськості в зростанні ефективності діяльності медичного закладу.

Перспективним напрямом подальших досліджень за цією проблематикою, на наш погляд, є дослідження інституційних чинників нормативно-правового та фінансового забезпечення, що

сприятимуть можливостям подальшого ефективного функціонування закладів охорони здоров'я, забезпечення їх подальшого розвитку зі зростанням техніко-технологічних, кадрових,

фінансових можливостей та зміцнення ресурсної бази, необхідної для удосконалення та ефективної роботи механізмів і систем управління закладами охорони здоров'я.

Література:

1. Гончаров, А., & Олейникова, Н. (2009). Економічне управління підприємством. Х. : ХНЕУ. 366 с.
2. Коваль, П. (2012). Особливості управління аграрними підприємствами за концепцією ощадного виробництва. *Економіка АПК*. № 5. С. 91-98.
3. 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
4. Покропивний, С. (2011). Економіка підприємства. К. : КНЕУ. 528 с.
5. Присяжнюк, П. (2019). Механізм управління: сутність, види та складові. *Ефективна економіка*. № 12. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=7539>
6. Мартинюк, О., Кусик, Н., Рудінська, О. & Криленко, В. (2024). Формування організаційно-економічного механізму управління закладом охорони здоров'я в сучасній парадигмі розвитку. *Економіка та суспільство*. № 64. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-64-56>
7. Лігоненко, Л. (2012). Систематизація трактувань змісту поняття «економічне управління підприємством». *Економіка і управління*. № 3. С. 61-66. http://nbuv.gov.ua/UJRN/econupr_2012_3_13.
8. Хвостіна, І. (2015). Механізм управління розвитком підприємства. *Інвестиції: практика та досвід*. №. 1. С. 30-33.
9. Шевчук, Р. (2023). Особливості реалізації механізмів державно-приватного партнерства в сфері охорони здоров'я України. *Наукові праці Міжрегіональної Академії управління персоналом. Політичні науки та публічне управління*. №4 (64). С. 109-114. [https://doi.org/10.32689/2523-4625-2022-4\(64\)-14](https://doi.org/10.32689/2523-4625-2022-4(64)-14)
10. Ягельська, К. (2020). Організаційно-економічні особливості трансформаційної моделі охорони здоров'я України. *Вчені записки ТНУ імені В. І. Вернадського*. № 6. С. 83–88. DOI: <https://doi.org/10.32838/2523-4803/70-6-14>
11. Яркіна, Н. (2014). Управління підприємством як економічна категорія (теоретичні аспекти). *Держава та регіони*. № 1. С. 130-136. http://nbuv.gov.ua/UJRN/drep_2014_1_26
12. Яремко, І. (2021). Підвищення ефективності механізмів управління закладами сфери охорони здоров'я. *Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення та проблеми розвитку*. № 2 (6). С. 140-145.