

## РОЗВИТОК СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ГОСПОДАРСЬКОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ: ОСОБЛИВОСТІ ЗАКЛАДІВ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я

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)

У дослідженні актуалізовано увагу до проблематики менеджменту розвитку приватних закладів охорони здоров'я. Метою дослідження визначено ідентифікацію специфіки, напрямів та засобів розвитку приватних закладів охорони здоров'я. Вказано на те, що зміна зовнішнього середовища функціонування вітчизняних закладів охорони здоров'я і її вплив на стан та ефективність господарської діяльності розглядаються як вихідна передумова їх адаптації та стабільного ефективного функціонування. Визначено загальний алгоритм, мету та комплекс заходів з адаптації та розвитку господарської діяльності закладів охорони здоров'я в умовах невизначеності зовнішнього середовища господарювання. Зроблено висновок, що удосконалення системи менеджменту розвитку закладів охорони здоров'я має починатися з покращення її інформаційної та методичної бази. Окремим аспектом цієї проблеми є обґрунтування сукупності конкретних методів виконання техніко-економічного аналізу, зокрема неформалізованих (експертного, морфологічного, рейтингового, фактографічного, моніторингу, логічного моделювання, фундаментального та технічного), а також формалізованих (факторного, кон'юнктурного, математичного, статистичного, дослідження операцій і прийняття рішень, економіко-математичного моделювання) методів.

**Ключові слова:** заклади охорони здоров'я, управління розвитком, системні засади, господарська діяльність, особливості.

<https://doi.org/10.31891/mdes/2022-6-25>

### ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ У ЗАГАЛЬНОМУ ВИГЛЯДІ ТА ЇЇ ЗВ'ЯЗОК ІЗ ВАЖЛИВИМИ НАУКОВИМИ ЧИ ПРАКТИЧНИМИ ЗАВДАННЯМИ

Системні реформи вітчизняної медичної системи, а також швидкі зміни ринкової ситуації відносно приватних закладів охорони здоров'я, істотні ускладнення господарювання підприємств та організацій внаслідок посилення вимог споживачів, розширення переліку та посилення рівня впливу загроз, що походять як з зовнішнього, так і внутрішнього середовища функціонування суб'єктів господарювання, значно актуалізують розробку нових більш якісних та ефективних вимог до побудови систем управління господарською діяльністю, забезпечення їх життєдіяльності та подальшого розвитку. На перший план виходять соціально-економічні критерії ефективності, вдосконалюється система аналізу діяльності та підвищуються вимоги до гнучкості та якості управління.

Відтак, з метою забезпечення вищого рівня прогнозованості, плановості, а отже й керованості господарськими системами закладів охорони здоров'я необхідні нові методи, які відповідали б складності їх внутрішнього та зовнішнього середовища і дозволяли б успішно працювати. Відповідність нових підходів в управлінні діяльністю закладів охорони здоров'я дозволить скоординувати результати і підвищити ефективність системи менеджменту їх розвитку, задати високі темпи ефективізації, закріпити й забезпечити постійний приріст активів та ресурсів і створити умови для стабільного розвитку в стратегічній перспективі.

### АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Загальні аспекти та засади функціонування закладів охорони здоров'я, а також методико-прикладні положення менеджменту в цій сфері викладені у публікаціях Д. Медяника [4,с.23-29], С. Назарко [5,с.170-175], О. Стахів [7,с.109-114] та інших науковців. В розвиток цих результатів достатньо багато напрацьовано на сьогодні в сенсі подальшого удосконалення системи управління господарською діяльністю суб'єктів господарювання, які спеціалізуються на наданні послуг у сфері охорони здоров'я, такими дослідниками, як І. Білецька [1,с.310-315], О. Говорко [2,с.92-97], В. Грабовський [3,с.136-142], О. Сердюк [6,с.78-83], К. Черненко, Г. Семененко, О. Луконін [8].

### ВИДІЛЕННЯ НЕВИРІШЕНИХ РАНІШЕ ЧАСТИН ЗАГАЛЬНОЇ ПРОБЛЕМИ, КОТРИМ ПРИСВЯЧУЄТЬСЯ СТАТТЯ

Невирішеною частиною проблематики теоретико-методичних і прикладних засад дослідження управління господарською діяльністю закладів охорони здоров'я залишається, по-перше, врахування сучасних умов розвитку зовнішнього середовища, а, по-друге, розуміння специфіки управління функціонуванням та розвитком безпосередньо закладів охорони здоров'я.

## ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ

Метою статті є ідентифікація специфіки, напрямів та засобів розвитку приватних закладів охорони здоров'я.

## ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ

Зміна зовнішнього середовища функціонування вітчизняних закладів охорони здоров'я, особливо приватної форми власності, і її вплив на стан та ефективність господарської діяльності розглядаються як вихідна передумова їх адаптації та стабільного ефективного функціонування. При тому адаптацію закладів охорони здоров'я слід розглядати як безперервний процес забезпечення належного рівня господарської діяльності шляхом пристосування до мінливого зовнішнього середовища, тобто внесення оперативних змін у фінансово-господарську діяльність. Причому ці зміни, в окремих випадках, повинні торкатись й стратегічних цілей діяльності, які можуть супроводжуватись змінами у внутрішніх системах і підрозділах як відповідь на зміни, що відбуваються у зовнішньому середовищі закладів охорони здоров'я.

Метою адаптації вітчизняних закладів охорони здоров'я до факторів впливу зовнішнього середовища повинно бути забезпечення їх господарської діяльності за допомогою підвищення ефективності використання ресурсів, забезпечення балансу інтересів із суб'єктами зовнішнього середовища, зміцнення або збереження ринкових позицій для забезпечення конкурентоспроможності в системі надання послуг в сфері охорони здоров'я.

Адаптація закладів охорони здоров'я до змін у зовнішньому середовищі й пов'язаними з ними впливами факторів зовнішнього середовища може бути параметричною або структурною. Обидва види адаптації є досить ефективними і при їх застосуванні можна досягнути бажаних результатів. Параметрична адаптація припускає зміну параметрів внутрішніх систем закладів охорони здоров'я. Тоді, як структурна адаптація передбачає зміну самої структури внутрішньої системи, появу нової внутрішньої системи (нових підрозділів чи відділів), реорганізацію або ліквідацію існуючих.

Залежно від ролі й значення адаптаційних елементів, а також готовності до адаптивної реакції можна виділити три моделі поведінки закладів охорони здоров'я, кожна з яких визначає його готовність до адаптації: модель активного, консервативного й змішаного поведіння. Вибір моделі адаптивної поведінки слід здійснювати виходячи з наявної ситуації на ринку та можливостей самого суб'єкта господарювання.

На цьому етапі функціонування керівництву приватних закладів охорони здоров'я слід проводити політику, яка б ґрунтувалася на змішаній моделі адаптивної поведінки. Ця модель відповідає такій ситуації на ринку за якої спостерігається стабільна економічна політика при незначних змінах в законодавстві держави. У змішаній моделі поведінки розроблені загальні принципи моделі адаптації та підходи до поведіння суб'єкта господарювання в ринкових умовах, а сама адаптація залежить від виду й рівня інтенсивності впливу факторів зовнішнього середовища: при інтенсивному впливі загальні принципи адаптації певним чином реалізуються в діяльності, а при невисокій інтенсивності – реалізація принципів адаптації носить поверхневий і несистемний характер. Оскільки значна частина показників, що характеризують фінансово-господарську діяльність закладів охорони здоров'я знаходиться на належному рівні, то системі менеджменту лише слід зосередитися на проблемних ділянках діяльності залишивши без змін налагоджені сфери його діяльності.

У ринкових умовах господарювання адаптація має різні форми, розрізняється за масштабами і глибиною змін, що відбуваються в стратегії й поточній діяльності закладів охорони здоров'я і внутрішніх системах. Залежно від факторів, що впливають, всю сукупність адаптивних заходів можна поділити на такі групи: адаптація до нововведень; адаптація до змін кон'юнктури ринку; адаптація до соціально-культурних і політико-правових умов. Кожний вид адаптації передбачає комплекс робіт, пов'язаний з організацією адаптації на суб'єктах господарювання.

Адаптація закладів охорони здоров'я до нововведень, проведена у строго визначеній послідовності, є найбільш складним і трудомістким видом адаптації, оскільки заходи, розроблювальні з метою забезпечення відповідності технічного й технологічного рівня виробництва досягненням науки й техніки відрізняються широким масштабом, торкають діяльність практично всіх виробничих і управлінських підрозділів, вимагають залучення кваліфікованих фахівців, значної інвестиційної підтримки й повинні бути проведені в стислі проміжки часу.

Таблиця 1

**Моделі адаптивної поведінки, які слід застосувати закладами охорони здоров'я у різних ринкових ситуаціях**

Ситуація на ринку	Модель поведінки	Характеристика поведінки закладів охорони здоров'я	Стан адаптації
Посилення конкуренції; поява нових більш продуктивних технологій; зміна політики держави у сфері охорони здоров'я; суттєві зміни в законодавстві	Активна	Пошук та встановлення нових господарських зв'язків; пристосування до вимог ринку; нові підходи в ціновій політиці; жорсткий режим економії витрат; нарахування заробітної плати в залежності від результатів діяльності; активна перебудова організаційної структури управління	Висока готовність до адаптації; темп адаптації високий; розроблені принципи та моделі адаптації в залежності від характеру та масштабу змін; адаптація охоплює всі сфери діяльності та всі підрозділи
Ситуація на ринку не змінюється; спостерігається стабільний курс соціальної політики уряду	Консервативна	Зберігаються традиційні, навіть при їх неефективності, зв'язки; незмінною залишається структура послуг; зберігається попередня цінова політика; практично відсутній режим економії витрат; політика оплати праці формується під тиском персоналу; не відбуваються зміни в організаційній структурі управління	Поведінка доволі пасивна; відсутні активні дії; проблеми вирішуються традиційним шляхом; присутній низький темп адаптації; моделі адаптації не розроблені; адаптація носить локальний характер (зміни відбуваються лише в окремих підрозділах)
Спостерігається стабільна соціально-гуманітарна політика уряду; незначні зміни в законодавстві, що стосуються умов ведення господарської діяльності; посилення активності конкурентів	Змішана	Застосовується активна і консервативна модель поведінки в залежності від вирішуваних проблем; поряд з традиційними здійснюється пошук нових зв'язків; наявна базова структура послуг при певних змінах в асортименті; зберігається витратна модель ціноутворення; підвищуються вимоги до економії витрат; не відбуваються зміни в організаційній структурі управління	Вибіркова адаптація, що залежить від виду та рівня впливу факторів зовнішнього середовища; темп адаптації нижчий ніж при активній моделі поведінки; не розроблена модель адаптації, а наявні лише загальні її принципи

Економічна доцільність освоєння нововведень визначається на основі досліджень ринку. Якщо мова йде про освоєння нового виду медичних послуг, то тоді проводиться вивчення купівельного попиту. При освоєнні нової технології розглядаються питання витрат на її освоєння, ціни на послуги при наданні яких буде використана відповідна технологія.

На наступному етапі адаптації закладів охорони здоров'я до нововведень здійснюється перевірка їх можливостей відносно реалізації. Із цією метою проводиться аналіз економічного потенціалу закладів охорони здоров'я, кваліфікації їх персоналу, інфраструктури закладів охорони здоров'я й т. д. Якщо результати аналізу показують, що реалізація нововведення доцільна, то тоді можна приступати до визначення тих змін, які повинні бути внесені в стратегію або тактику діяльності й у функціонування внутрішніх систем. Зміни стратегічних і поточних пріоритетів діяльності закладів охорони здоров'я повинні бути чітко локалізовані просторово й у часі. Крім того, адаптивна реакція закладів охорони здоров'я обумовлює певний порядок протікання процесу адаптації, тобто всі зміни в діяльності внутрішніх підрозділів повинні здійснюватися в певній послідовності та взаємозв'язку.

Адаптація закладів охорони здоров'я до нововведень завжди пов'язана з вирішенням ряду виробничих проблем, таких як модернізація чи технічне переозброєння. Адаптація закладів охорони здоров'я до нововведень вимагає витрат як одноразового, так і поточного характеру, у зв'язку із чим на завершальному етапі адаптації необхідно визначити характер витрат, їхню величину, строки й джерела покриття. Для покриття витрат закладів охорони здоров'я на адаптацію до нововведень зосередитись на таких джерелах:

- 1) пошук можливостей державної підтримки в різних формах з метою пошуку джерела дешевих коштів;
- 2) активізація власних зусиль по зміцненню фінансового стану через максимальне використання всіх ресурсів та створення цілеспрямованої стратегії поведінки, що дає можливість стабілізувати доходи й зменшити витрати;
- 3) пошук іноземних інвесторів.

Кожний вид адаптації тісно пов'язаний. Так, зміна кон'юнктури ринку може відбутися внаслідок появи нових видів медичних послуг, а зміна цін на них може бути наслідком освоєння нових, більше ефективних технологій.

Зміна кон'юнктури ринку пов'язана, як правило, з появою нових видів послуг й ростом попиту на них, зниженням попиту на вже існуючі медичні послуги, зміною цінової політики конкурентів або посиленням заходів нецінової конкуренції.

Форма виходу безпосередньо до споживачів продукції може бути найрізноманітнішою – участь у виставках, ярмарках, експозиціях, формування певного типу мережі просування послуг на ринок (дистрибуторської, франчайзингової, дисконтної, мережного маркетингу). Метою безпосереднього контакту закладів охорони здоров'я зі споживачами медичних послуг є скорочення строку їх надання, що дозволить надавати послуги за більш доступними цінами і витримувати конкуренцію на ринку. Крім того, безпосередній контакт зі споживачем дозволяє краще довідатися про його потреби й вимоги до послуг й, відповідно, вчасно внести відповідні зміни. Проте, безпосередній вихід на ринок вимагає певних витрат і для ухвалення остаточного рішення необхідно зіставити витрати на організацію безпосереднього контакту зі споживачем і одержувану від цього економічну вигоду. Безпосередній вихід закладів охорони здоров'я на споживачів своїх послуг дозволяє сформуванню переліку постійних споживачів, які є гарантом ефективності господарської діяльності.

Адаптація закладів охорони здоров'я до соціально-культурних умов передбачає надання допомоги в розвитку здібностей, навичок, кваліфікації працівників, що відповідають умовам конкурентоспроможності на ринку й формуванням нової системи господарювання з найбільшою вигодою для працівників (ріст заробітної плати, поліпшення умов праці, підвищення рівня організації й культури праці).

Адаптація закладів охорони здоров'я до політико-правових умов припускає насамперед створення інформаційних систем, необхідних для відстеження всіляких змін у цій сфері; використання консультаційних послуг кваліфікованих юристів, соціологів і політологів; використання різних форм страхування від ризиків змін у політико-правовому середовищі.

Розглянуті види адаптації закладів охорони здоров'я й представлені зміни в стратегії й тактиці їх діяльності, здійснювані при зміні зовнішнього середовища, дозволяють зробити висновок, що менеджмент закладів охорони здоров'я для збереження своїх конкурентних позицій і забезпечення своєї господарської діяльності має:

- постійно здійснювати спостереження за станом зовнішнього середовища й оцінювати відповідність функціонування внутрішніх систем стану зовнішнього середовища;
- прогнозувати динаміку зовнішнього середовища й стежити за формуванням основних тенденцій її розвитку;
- визначати можливі зміни, які прийдеться вносити у внутрішні системи у зв'язку з відповідними змінами зовнішнього середовища, тобто відповідним чином реагувати на зміни зовнішнього середовища, на вплив її факторів.

На основі інформації, що надходить на заклади охорони здоров'я, приймається рішення про адаптивну реакцію – реагувати або не реагувати на зміни зовнішнього середовища. При наявності адаптивної реакції керівництво закладів охорони здоров'я залежно від її характеру, рівня інтенсивності й масштабу розглядає питання про організацію процесу адаптації.

Процес адаптації повинен протікати не стихійно, а певним чином організовано. Одним з інструментів організації управління процесом адаптації є планування, що дозволяє врахувати всі необхідні зміни у всіх підрозділах закладів охорони здоров'я.

## **ВИСНОВКИ З ДАНОГО ДОСЛІДЖЕННЯ**

### **І ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ**

Об'єктивно та закономірно, що удосконалення системи менеджменту розвитку закладів охорони здоров'я має починатися з покращення її інформаційної та методичної бази. Окремим аспектом цієї проблеми є обґрунтування сукупності конкретних методів виконання техніко-економічного аналізу, зокрема неформалізованих методів - експертного, морфологічного, рейтингового, фактографічного, моніторингу, логічного моделювання, фундаментального та технічного, а також формалізованих методів - факторного, кон'юнктурного, математичного, статистичного, дослідження операцій і прийняття рішень, економетричного, економіко-математичного моделювання.

Зміна зовнішнього середовища функціонування закладів охорони здоров'я і його вплив на стан та ефективність господарської діяльності, особливо в секторі закладів охорони здоров'я приватної форми власності, розглядаються як вихідна передумова їх адаптації до ринкових умов та життєздатності. Адаптацію закладів охорони здоров'я слід розглядати як безперервний процес

забезпечення належного рівня їх господарської діяльності шляхом пристосування до мінливого зовнішнього середовища, тобто внесення оперативних змін у фінансово-господарську діяльність. Причому ці зміни, в окремих випадках, повинні стосуватися й стратегічних цілей діяльності закладів охорони здоров'я, які можуть супроводжуватись змінами у внутрішніх системах і підрозділах як відповідь на зміни, що відбуваються у зовнішньому середовищі.

Слід враховувати й систему критеріїв, які варто використовувати для діагностики стану господарської діяльності закладів охорони здоров'я. Вона повинна стосуватися усіх функціональних складових господарської діяльності. Її доцільно згрупувати за такими ознаками: економічна незалежність, ефективність функціонування та здатність до розвитку.

Подальші наукові дослідження у цьому напрямі стосуються удосконалення методики аналізування ефективності функціонування закладів охорони здоров'я в Україні.

#### ЛІТЕРАТУРА:

1. Білецька І. М. Аналіз інноваційного розвитку закладів охорони здоров'я як функція менеджменту їх системного розвитку. Вісник Хмельницького національного університету. Серія економічна. 2022. № 1. С. 310-315.
2. Говорко О.В. Ефективність системи забезпечення охорони здоров'я населення України. Інтелект XXI. 2017. № 2. С. 92-97.
3. Грабовський В. А., Клименко П. М. Системний підхід до управління закладами охорони здоров'я. Вісник Національної академії державного управління при Президентові України. 2014. №3. С. 136-142.
4. Медяник Д. І., Липчанський В. О. Особливості ефективності управління закладами охорони здоров'я. Наукові записки. 2016. Вип. 19. С. 23-29.
5. Назарко С. О. Сучасна парадигма управління закладом охорони здоров'я в умовах проведення медичної реформи. Проблеми і перспективи економіки та управління. 2019. №4(20). С. 170-175.
6. Сердюк О.І., Короп О.А., Просоленко Н.В., Крупеня В.І., Рогожин Б.А. Методологічні аспекти аналізу інтегральної ефективності діяльності закладів охорони здоров'я, що надають первинну медичну допомогу. Україна. Здоров'я нації. 2018. №3(50). С. 78-83.
7. Стахів О. В. Макроекономічні та соціальні передумови системного розвитку закладів охорони здоров'я в Україні. Modeling the Development of the Economic Systems. 2022. № 3. С. 109-114.
8. Черненко К.П., Семененко Г.М., Луконін О.В. Оцінка фінансового стану медичного закладу в умовах реформи фінансування системи охорони здоров'я. Ефективна економіка. 2020. №12. URL: [http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/12\\_2020/107.pdf](http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/12_2020/107.pdf).

#### References:

1. Biletska, I. M. (2022). Analysis of the innovative development of health care institutions as a function of the management of their systemic development. Bulletin of the Khmelnytskyi National University. The series is economical. no. 1. pp. 310-315.
2. Govorko, O. V. (2017). Effectiveness of the system of ensuring the health of the population of Ukraine. Intelligence XXI. no. 2. pp. 92-97.
4. Grabovskiy, V.A., Klymenko, P.M. (2014). Systemic approach to management of health care facilities. Bulletin of the National Academy of Public Administration under the President of Ukraine. no. 3. pp. 136-142.
5. Medyanyk, D.I., Lypchanskyi, V.O. (2016). Peculiarities of the effectiveness of management of health care institutions. Proceedings. Issue 19. pp. 23-29.
6. Nazarko, S. O. (2019). Modern paradigm of health care facility management in the conditions of medical reform. Problems and prospects of economics and management. no. 4(20). pp. 170-175.
7. Serdyuk, O.I., Korop, O.A., Prosolenko, N.V., Krupenya, V.I., Rogozhyn, B.A. (2018). Methodological aspects of the analysis of the integrated effectiveness of health care institutions providing primary medical care. Ukraine. The health of the nation. no. 3(50). pp. 78-83.
8. Stahiv, O. V. (2022). Macroeconomic and social prerequisites for the systemic development of healthcare institutions in Ukraine. Modeling the Development of the Economic Systems. no. 3. pp. 109-114.
9. Cherneniuk, K.P., Semenenko, H.M., Lukonin, O.V. (2020). Assessment of the financial condition of the medical institution in the context of the health care financing reform. Efficient economy. no. 12. URL: [http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/12\\_2020/107.pdf](http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/12_2020/107.pdf).

---

## DEVELOPMENT OF THE ECONOMIC ACTIVITY MANAGEMENT SYSTEM: FEATURES OF HEALTHCARE INSTITUTIONS

Yurii KRAVCHYK  
Khmelnyskyi National University

*In the study, attention is updated to the problems of management of the development of health care institutions.*

*The purpose of the research is to identify the specifics, directions and means of development of health care institutions.*

*It is pointed out that the change in the external environment of the functioning of domestic health care institutions and its impact on the state and efficiency of economic activity are considered as a prerequisite for their adaptation and stable and effective functioning. The general algorithm, purpose and set of measures for adaptation and development of the economic activity of health care institutions in the conditions of uncertainty of the external business environment have been defined. It was concluded that the improvement of the management system of the development of health care institutions should begin with the improvement of its information and methodical base. A separate aspect of this problem is the substantiation of a set of specific methods of technical and economic analysis, in particular informal (expert, morphological, rating, factographic, monitoring, logical modeling, fundamental and technical), as well as formalized (factorial, opportunistic, mathematical, statistical, operations research and decision-making, econometric, economic-mathematical modeling) methods.*

*The scientific novelty of the research results lies in the further development of methodological and applied principles of managing the adaptation of health care institutions to changes in their market environment.*

*The applied value of the research results lies in the development of a system of criteria that should be used to diagnose the state of economic activity of health care institutions. It should apply to all functional components of economic activity. It is expedient to group it according to the following characteristics: economic independence, efficiency of functioning and capacity for development.*

**Keywords:** *health care institutions, development management, system principles, economic activity, features.*