

зростання ціни на паливо;

– оптимізація роботи персоналу з урахуванням знаходження його в умовах неповного робочого дня, тижня; зменшення розмірів заробітної плати, великої конкуренції на регіональних ринках праці тощо;

– постійний моніторинг та гнучке оперативне планування розвитку торгівлі з метою забезпечення населення необхідними фармацевтичними товарами.

Запропоновані напрями підвищення ефективності торгівлі фармацевтичними товарами матимуть сенс не лише у військовий час, але й у період післявоєнної відбудови галузі та національної економіки в цілому.

*Список використаних джерел:*

1. Апопій В.В. Організація торгівлі : [підручник] / В.В.Апопій, І.П. Мішук, В.М. Ребицький; за ред. Апопія В.В. [3-тє вид]. К.: Центр учбової літератури, 2009. 632 с.

**Олег СТАХІВ**

здобувач освітньо-наукової програми «Менеджмент», ЗУНУ  
Науковий керівник – д.е.н., професор кафедри менеджменту,  
публічного управління та персоналу ЗУНУ Руслан Августин

## **ПРОЦЕС ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ СИСТЕМНОГО РОЗВИТКУ ЗАКЛАДІВ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я**

Процес забезпечення системного розвитку підприємств медичного профілю в умовах мінливого ринкового середовища потребує постійного та комплексного управління включно з проведенням постійного моніторингу та контролю за результатами діяльності, здійсненням заходів з коригування зі сторони керівництва, яке на практиці реалізується через наперед сформовані механізми взаємодії між різними структурними підрозділами підприємства.

Аналіз сутнісно-змістових підходів щодо управління підприємством та його розвитком показав, що у науковому дискурсі не існує єдиного уніфікованого означення даної дефініції, а спосіб трактування у великій мірі детермінується видом економічної діяльності, етапом життєвого циклу підприємства, рівнем його розвитку та конкурентоспроможності, іншими чинниками [1]. Для удосконалення теоретико-методичних основ управління системним розвитком підприємства варто здійснити систематизацію його структури, виділивши при цьому ключові елементи (принципи, функції, методи).

У концептуальному вимірі управління системним розвитком відбувається за певними закономірностями (принципами), які визначають засадничі ціннісні положення та правила дій, норми, за якими повинна функціонувати система управління розвитком підприємства. Вочевидь, управління системним розвитком закладів охорони здоров'я має свою специфіку, позаяк головний продукт таких підприємств – медична послуга, а критерієм ефективності її надання є рівень одужання пацієнтів та тривалість досягнутого ефекту лікування, а також кількісно-якісні параметри безпечності, своєчасності медичних маніпуляцій, діагностичних та консультаційних послуг [2].

Для досягнення мети діяльності підприємства та виконання завдань, які в цілому сигналізують про стан і динаміку розвитку підприємства, система управління розвитком підприємства повинна бути дієвою, ефективно та злагодженою, виконуючи при цьому конкретні управлінські функції, головно – планування, організації, мотивації та контролю [3].

Результати аналізу наукових праць дають підстави стверджувати, що забезпечення системного розвитку підприємства потребує використання змішаної комбінації методів управління, так як сучасні підприємства функціонують в умовах мінливого ринкового середовища, яке слабо прогнозоване та нестійке. Зрештою принципи, функції та методи формують лише концептуальний базис управління системним розвитком підприємства, тоді як практична сторона детермінується в площині конкретних способів, заходів та прийомів, які у сукупності формують властиві конкретному суб'єкту господарювання механізми, інструменти та засоби управління. У найпростішому розумінні під механізмом управління розуміють сукупність інструментів, засобів та заходів, які забезпечують процес постійної дієвої взаємодії керуючої та керованої підсистем підприємства. Водночас механізм управління трактується як сукупність функціонально-організаційних структур, методів, засобів та інструментів управління, які дозволяють ефективізувати діяльність підприємства відповідно до параметрів заданих у стратегіях та планах розвитку. Наявний підхід до розуміння даної категорії відображає лише статичну сторону даної дефініції, так як не враховує факт динамічності та мінливості середовища, у площині якого функціонує суб'єкт господарювання. Очевидно, що основне завдання механізму управління розвитком бізнесу полягає у оперативному та своєчасному реагуванні на виклики дестабілізуючих чинників. Відтак, механізм

управління повинен включати варіативний набір інструментів та заходів, які забезпечують стале функціонування та розвиток підприємства як у звичних, так і нестандартних та кризових умовах господарювання [4].

Оскільки результати системного розвитку бізнесу повинні проявлятися у всіх аспектах діяльності підприємства, у нашому дослідженні пропонується виділяти адміністративні (організаційно-розпорядчі), економічні, соціально-психологічні, нормативно-правові, інституційно-організаційні механізми управління системним розвитком суб'єкта господарювання.

З практичної точки зору мінливість та динамічність середовища діяльності закладів охорони здоров'я, особливо у часи пандемії COVID-19, засвідчила потребу у використанні адаптивних підходів до управління розвитком медичного закладу. Для прикладу, реалізація оперативних заходів у результаті стрімкого поширення коронавірусної інфекції дозволила профільним закладам охорони здоров'я вийти на якісно новий рівень діяльності та розвитку. Зокрема, у результаті покращення стану матеріально-технічного та фінансового забезпечення, професіоналізації медичних кадрів та їх перекваліфікації відповідно до вимог часу, медичні заклади змогли забезпечити виконання генеральної місії їх функціонування, а разом з тим підвищити рівень якості організації та резистентності до дії негативних чинників зовнішнього характеру.

Варто додати, що інструментарій управління розвитком у закладах охорони здоров'я має свої галузеві особливості та специфічні риси. Традиційно в системі управління закладами охорони здоров'я віддається перевага адміністративним методам та інструментам управління, в той час як в міру реформування системи охорони здоров'я підвищується роль економічних та соціально-психологічних підходів. Разом із тим, відбувається трансформація класичних механізмів управління у бік ринкових на засадах розвитку договірних відносин (заклад охорони здоров'я – клієнт; держава – заклад охорони здоров'я). Впровадження ринкових механізмів та інструментів управління розвитком закладів охорони здоров'я в теоретичному плані дозволяє розглядати та досліджувати медичний заклад як класичне підприємство з медичним профілем діяльності, яке прагне максимізувати прибуток, підвищити якість функціонування та рівень організованості бізнес-процесів.

З іншого боку, механізми, інструменти та заходи управління й ухвалення рішень у закладах охорони здоров'я видозмінюються та коригуються відповідно

до вимог технологізації бізнесу. Відтак ґрунтуються на використанні інформаційних технологій, які проявляються у автоматизації ведення обліку медичних послуг та управління медичною інформацією, моніторингу конкурентоспроможності та рівня якості медичних послуг, впровадженні інноваційних методів надання й оплати медичних послуг, удосконалення форм та алгоритму планування та організації діяльності медичних установ.

Отже, процес системного розвитку закладів охорони здоров'я за своєю сутністю тісно пов'язаний з великою кількістю факторів, умов та напрямів діяльності, які у сукупності забезпечують його керований, планомірний поступ та потребують ефективної управлінської підтримки.

#### Список використаних джерел:

1. Тарнавська Н. П., Демків І.О. Концептуальні положення моделі управління гнучкістю підприємства. *Бізнес інформ.* №2. 2017. с. 307-317.
2. 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.
3. Августин Р.Р., Демків І.О. Управлінські інновації як чинник підвищення конкурентоспроможності підприємств. *Ефективна економіка.* 2020. № 4. URL: [http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/4\\_2020/16.pdf](http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/4_2020/16.pdf)
4. Avhustyn R., Demkiv I. and Kotys N. Modeling the Assessment of the Probability of Shadowing and Spread of Corruption in the Social System and the Sphere of Public Services, 2019 9th International Conference on Advanced Computer Information Technologies (ACIT), Ceske Budejovice, Czech Republic, 2019, pp. 388-392, doi: 10.1109/ACITT.2019.8780106.
5. Ястремська О. М., Ястремська О. О. Управління розвитком підприємств: уточнення теоретичних положень. *Проблеми економіки.* 2020. № 1 (43). С. 214–226.
6. Vasyltsiv T. G., Lupak R. L., Kunitska-Iliash M. V. Strategic approaches to the effective use of intangible assets as a condition for strengthening the competitiveness of enterprise. *Науковий вісник Полісся.* № 2 (14). Р. 8–15.
7. Tulchynska, S., Shevchuk, N., Popelo, O., Pohrebniak, A., & Kravchuk, Y. (2021). Operation of industrial parks in the conditions of sustainable development and the paradigm of circular economy. *Laplace in Journal*, 7(3C), p. 238–247. <https://doi.org/10.24115/S2446-6220202173C1602p.238-247>