DOI: 10.26693/jmbs05.05.204

УДК 614.212:339.138

Коломоєць А. В.¹, Михальчук В. М.², Толстанов О. К.², Гбур З. В.²

ЛОГІСТИКА УПРАВЛІННЯ В СУЧАСНОМУ МЕДИЧНОМУ ЗАКЛАДІ: ОСНОВНІ МЕХАНІЗМИ ОРГАНІЗАЦІЇ

¹ТОВ «Медсервісгруп», Київ, Україна²Національна медична академія післядипломної освіти ім. П. Л. Шупика,
Київ, Україна

ernest-natan@ukr.net

У рамках логістичного підходу організацію охорони здоров'я розглядають, як систему, що увібрала у себе безліч пов'язаних між собою процесів, кінцевою метою яких є надання якісних медичних послуг. Сучасні системні і процесні підходи до управління зазнали значних змін також і в управлінні медичними установами, застосовуючи нові методи і технології управління ресурсами, які базуються на концепції логістики. Позитивними сторонами логістичних технологій в установах охорони здоров'я є: можливість впливу на стратегію і тактику діяльності установ охорони здоров'я, формування нових конкурентних ринкових переваг в даному сегменті ринку. Використання методів і технологій логістики оптимізує процеси за показниками входу інформації про обсяги споживаних ресурсів, її отримання та передачі інформації, підвищуючи таким чином якість надання медичної допомоги. Основна ідея логістичного процесу – це створення певного результату з наявних у медичному закладі ресурсів. Слід зазначити, що сьогодні в переході до логістичного управління зацікавлені підприємства різних галузей господарства. Перевагою логістичного підходу в охороні здоров'я є можливість впливати на стратегію і тактику роботи медичної організації, на створення нових конкурентних переваг на ринку медичних послуг. Застосування логістики прискорює процеси отримання та передачі інформації про необхідні ресурси в результаті, підвищуючи якість надання медичних послуг. Таким чином, логістика координує діяльність ресурсозабезпечення всієї організації охорони здоров'я в цілому. Впровадження і використання кращих світових практик логістичної концепції «точно в строк» для оптимізації за показниками потреби і часу постачання виробами медичного призначення кожного структурного підрозділу лікувального закладу дозволить забезпечити безперервність процесів в установі охорони здоров'я так як витратні медичні матеріали та майно надходять вчасно, і, в той же час не скупчуються на складах незатребуваними (що, в свою чергу, скорочує час оборотності оборотних коштів і в результаті негативно позначається на показниках фінансової стійкості організації), чому сприяє

швидка перебудова системи постачання до потреб установи охорони здоров'я.

Ключові слова: медична логістика, логістичний підхід, логістична система, стратегія медичного закладу, стратегічне планування, охорона здоров'я, медицина, управління.

Зв'язок роботи з науковими програмами, планами, темами. Наукова робота проведена у рамках НДР «Обґрунтування інноваційних моделей управління та оптимізації організаційних форм діяльності органів, підприємств та закладів охорони здоров'я» № державної реєстрації 0120U101680.

Постановка проблеми. Ефективне функціонування охорони здоров'я сприяє зниженню захворюваності, зростанню продуктивності праці, продовженню працездатного періоду та вносить вагомий внесок в економіку – росту національного доходу, підвищенню добробуту населення та якості життя. Даний процес відбувається завдяки впровадженню ефективних медичних технологій та сучасних методів управління.

Сьогодні це вкрай важливо, так як перед перед системою охорони здоров'я поставлене завдання пошуку додаткових джерел фінансування та їх ефективного використання, що обумовлює впровадження нових методів та методик управління, заснованих на підході логістики.

Сучасні системні і процесні підходи до управління зазнали значних змін також і в управлінні медичними установами, застосовуючи нові методи і технології управління ресурсами, які базуються на концепції логістики. Позитивними сторонами логістичних технологій в установах охорони здоров'я є: можливість впливу на стратегію і тактику діяльності установ охорони здоров'я, формування нових конкурентних ринкових переваг в даному сегменті ринку. Використання методів і технологій логістики оптимізує процеси за показниками входу інформації про обсяги споживаних ресурсів, її отримання та передачі інформації, підвищуючи таким чином якість надання медичної допомоги. Причому логістична підсистема окремо взятого медичного закладу вбудовується в систему ресурсозабезпечення окремого закладу охорони здоров'я в цілому [1, 2].

Однак, в науковому середовищі така тема не знайшла належного відображення.

Аналіз останніх досліджень та публікацій.

Дослідженню проблеми вдосконалення організаційно-економічного механізму функціонування системи охорони здоров'я присвячені праці таких відомих вчених як Бабич В., Белікова І. В., Костріков А. В., Князюк Н. Ф., Чеховская С. А., Котис Н. В., Ціщик Р. В., Мамчин М. М., Колядич М. М., Фуртак І. І., Посилкіна О. В., Сагайдак Р. В., Громовик Б. П., Смірнова В. Л., Панчишин Н. Я., Фігун Н. В., Дзелендзяк Ю. А., Філіпішин В. П., Ціщик Р. В., Морова А. П., Ковальчук Е. А., Часнойть Р. А., Шарабчієв Ю. Т., Дудін Т. В., Руденков В. М., Гулицька Н. І., Царук Ф. П., Конашук Г. Д., Тарасевич В. Л., Джига О. В., Полоник І. С. і ін. Дослідженню визначення економічної ефективності медичної допомоги присвячені публікації Мельник С. Н., Єськова Л. Ф., Петровича М. В., Ліскович В. Механізм реалізації логістичного підходу в медичній сфері розглядали такі автори, як Жаворонков Е. П., Бердудін В. А., Гусєва Н. К., Соколов В. Л., Аранович Л. М. та ін., однак у вітчизняній науці це питання достеменно не вивчене.

Мета статті полягає у виокремленні основних механізмів організації логістичного управління у сучасному медичному закладі.

Виклад основного матеріалу. Логістика в сучасному закладі охорони здоров'я може бути використана на макро- та мікрорівні. На макрорівні вона знаменує перехід від управління об'єктами до управління процесами, розглядаючи при цьому взаємодію системи охорони здоров'я з державою та суспільством в цілому, а також з іншими галузями національної економіки. Такий рівень управління передбачає універсальні закони політичного та соціально-економічного устрою суспільства, генеральні принципи здійснення статутної діяльності медичних організацій в існуючій економічній системі. Таким чином, макрологістика вирішує питання, які пов'язані з аналізом якості медичних послуг, створенням загальних методичних рекомендацій, організацією інформаційного процесу, раціональних напрямів матеріальних потоків.

У рамках логістичного підходу організацію охорони здоров'я розглядають, як систему, що увібрала у себе безліч пов'язаних між собою процесів, кінцевою метою яких є надання якісних медичних послуг. Основна ідея логістичного процесу – це створення певного результату з наявних у медичному закладі ресурсів. Слід зазначити, що сьогодні в переході до логістичного управління зацікавлені підприємства різних галузей господарства. Під час медичної реформи в Україні було створено Національну службу здоров'я України, яка є центральним органом виконавчої влади,

діяльність якого спрямована на реалізацію державної політики у сфері державних фінансових гарантій медичного обслуговування жителів країни за програмою медичних гарантій. НСЗУ є національним страховиком, який укладає договори з медичними установами та закуповує у них послуги з медичного обслуговування населення. Служба контролює дотримання умов договорів та робить прямі виплати закладам за надані послуги. Міністерство охорони здоров'я України є головним органом у системі центральних органів виконавчої влади, що забезпечує формування та реалізує державну політику у сфері охорони здоров'я, а також захисту населення від інфекційних хвороб, забезпечує формування та реалізує державну політику у сферах епідеміологічного нагляду (спостереження); розвитку медичних послуг; впровадження електронної системи охорони здоров'я, забезпечення державних фінансових гарантій медичного обслуговування населення (НСЗУ); технічного регулювання медичних виробів; забезпечення населення якісними, ефективними та безпечними лікарськими засобами; розвитку кадрового потенціалу системи охорони здоров'я, вищої медичної, фармацевтичної освіти та науки.

Більшість зарубіжних вчених солідарні в думці, що для реалізації переходу до логістичного підходу в охороні здоров'я організаціям не вистачає необхідної теоретичної та практичної бази, достатнього позитивного досвіду впровадження. Перевагою логістичного підходу в охороні здоров'я є можливість впливати на стратегію і тактику роботи медичної організації, на створення нових конкурентних переваг на ринку медичних послуг. Застосування логістики прискорює процеси отримання та передачі інформації про необхідні ресурси в результаті, підвищуючи якість надання медичних послуг. Таким чином, логістика координує діяльність ресурсозабезпечення всієї організації охорони здоров'я в цілому (**рис. 1**).

Ресурсна логістика розглядається як складова частина сучасного стратегічного планування [3]. Структура стратегічного плану являє собою безліч узгоджених і взаємопов'язаних стратегій за різними напрямками діяльності організації охорони здоров'я, що принципово відрізняється від простих довгострокових планів. Складений установою стратегічний план відрізняється здатністю оперативного реагування на мінливе зовнішнє і внутрішнє середовище організації. При стратегічному плануванні використовується стратегічний підхід до цілепокладання і програмно-цільового підходу до досягнення мети, а також рішення задач. Програмно-цільовий метод – це такий собі інструмент стратегічного планування, який здатний забезпечувати механізми розробки конкретних заходів

Рис. 1. Логістика у закладах охорони здоров'я

Джерело: *опрацьовано та сформовано автором.*

по досягненню мети. Таким чином стратегічний план включає в себе систему взаємопов'язаних основних і забезпечуючих програм. Формування системи стратегічного управління потребує також значної перебудови самої системи управління за наступними напрямками: ділові управлінські процеси (процедури управління); організаційні розподільні структури (розподіл повноважень); «образ мислення» і поведінка керівників та співробітників (переорієнтація з формального виконання доручень на досягнення стратегічної мети) тощо.

Такий підхід приділяє недостатньо уваги ресурсозабезпеченню медичного закладу [4]. В інших публікаціях основними стратегічними напрямками підвищення ефективності управління закладами сфери медичних послуг є: програмно-цільовий підхід до розвитку; раціональне використання ресурсного потенціалу та вдосконалення механізму підвищення якості медичних послуг. Однак розглядаються тільки організаційні заходи щодо розробки стратегії без ув'язки з фінансовими показниками діяльності організації [5, 6].

Впровадження і використання кращих світових практик логістичної концепції «строго в термін» («Just in time») для оптимізації за показниками потреби і часу постачання виробами медичного призначення кожного структурного підрозділу лікувального закладу дозволить забезпечити безперервність процесів в установі охорони здоров'я так

як витратні медичні матеріали та майно надходять вчасно, і, в той же час не скупчуються на складах незатребуваними (що, в свою чергу, скорочує час оборотності оборотних коштів і в результаті негативно позначається на показниках фінансової стійкості організації), чому сприяє швидка перебудова системи постачання до потреб установи охорони здоров'я (рис. 2). Даний підхід відрізняється від традиційного тим, що не формується загальний жорсткий графік поставок ресурсів, а робота проводиться в межах потреб замовлення структурного підрозділу в короткостроковому періоді. Впровадження логістичного управління дає змогу знизити об'єми запасів виробів медичного призначення із обмеженим терміном зберігання і високою специфічністю, в постачанні, розподілі та списанні, прискорити оборотність вкладеного капіталу, знизити собівартість наданих медичних послуг, забезпечити покращення якості надання медичних послуг і як наслідок – задоволення потреб пацієнтів [1].

Рис. 2. Логістичний підхід «строго в термін» (Just In Time)

Джерело: *опрацьовано та сформовано автором.*

Процесний підхід в управлінні закладами охорони здоров'я дає можливість розглядати систему управління закладами охорони здоров'я як безперервний ланцюг взаємопов'язаних між собою функцій управління, які за своєю значимістю можна розташувати у наступному порядку: планування, організація, мотивація і контроль. Ці чотири первинних функції керування об'єднані сполучними процесами комунікації та прийняття рішення [7, 8, 9].

Керівництво розглядається як самостійна діяльність. Роль керівника медичного закладу полягає в ініціюванні процесу стратегічного планування, його здійсненні, а також в оцінці та аналізі отриманих результатів. Алгоритм стратегічного планування в системі управління закладами охорони здоров'я складається з наступних основних етапів: аналіз вихідної ситуації – розробка мети розвитку – вибір стратегії та розробка стратегічних заходів. У практичній діяльності закладів охорони здоров'я запропонований алгоритм найчастіше за-

стосовується безсистемно та не в повному обсязі. Як правило, у більшості медичних установ відсутня чітко сформульована і документально оформлена стратегія розвитку. З точки зору автора, основною причиною цього, в першу чергу, є те, що стратегічне планування як частина системи управління почала застосовуватися 15-20 років тому і, отже, є порівняно новим напрямком, який не в повному обсязі реалізується на практиці менеджменту вітчизняних установ охорони здоров'я на даному етапі, адже реформування медичної сфери досі триває.

Для більш ефективного управління процесами в закладах охорони здоров'я необхідно скласти план, який включатиме в себе наступні розділи: Вимоги до входу і виходу (зокрема, стандарти надання медичних послуг, специфікація і ресурси); Види діяльності (підпроцеси) всередині процесів; верифікація та валідація процесів і медичних послуг; Аналіз процесу, в тому числі його надійності; визначення, оцінка та зменшення рівня ризиків; Коригувальні та запобіжні дії; Управління змінами, які відносяться до процесів і медичних послуг.

Прикладами допоміжних процесів управління в закладах охорони здоров'я можуть бути: Управління персоналом, включаючи підготовку медичних фахівців; фінансовий менеджмент; Управління матеріально-технічними ресурсами; Управління маркетингом медичних послуг; Управління лікарським забезпеченням.

Виділяють декілька основних принципів планування: *єдність, безперервність, гнучкість, точність, принцип участі, компактність, ведуча ланка.*

Принцип єдності. Передбачає системний характер планування. Оскільки елементами планування в організації є окремі підрозділи, значить, окремі частини процесу планування, то між ними має існувати взаємозв'язок. Кожний підрозділ планує свою діяльність, виходячи із загальної стратегії – організації, а кожний окремий план є частиною плану вищого підрозділу та організації загалом.

Принцип безперервності. Полягає у безперервності планування на підприємствах: у розробці плану відповідно до результатів виконання попередніх планів, і оперативне внесення корективів з урахуванням змін зовнішнього середовища.

Принцип гнучкості. Пов'язаний з принципом безперервності. Суть його – у здатності планів і процесу планування змінювати свою спрямованість з огляду на непередбачені обставини. Згідно з цим принципом плани слід складати так, щоб у них можна було вносити зміни відповідно до змін внутрішніх і зовнішніх умов.

Принцип точності. Згідно з ним плани мають бути конкретизовані й деталізовані настільки,

наскільки дозволяють зовнішні і внутрішні умови діяльності організації. Так стратегічні, довгострокові плани обмежені головними цілями і загальними напрямками діяльності, а в оперативних планах, що розраховані на короткі проміжки часу і для окремих підрозділів організації, конкретність і деталізація обов'язкові, оскільки вони є інструкціями, що визначають дії людей і колективів, які їх реалізують.

Принцип участі. Суть його полягає в участі кожного працівника організації в плановій діяльності незалежно від посади і функції, яку він виконує. Переваги принципу участі в тому, що, перше, кожен учасник організації краще знатиме організацію; по-друге, особиста участь у процесі планування сприяє тому, що плани організації стають особистими планами працівників, а участь у досягненні цілей організації задовольняє їхні власні потреби. Крім того керівники нижчих рівнів краще сприймають плани, оскільки самі брали участь у їх формуванні.

Результатом процесу планування є система планів, що охоплює основні показники діяльності, яких необхідно досягти до кінця планового періоду [10]. Систему планів підприємства поділяють на такі елементи:

1. *Стратегічний (генеральний) план.* Складається на основі аналізу тенденцій ринкової кон'юнктури, прогнозів та бачення вищим менеджментом перспектив компанії.
2. *Загальнокорпоративний середньостроковий (тактичний) план* є продовженням стратегічного і конкретизований у нові проекти.
3. *Стратегічні плани окремих ділових одиниць, що входять до складу фірми.*
4. *Оперативні плани: Програми (плани програми), проекти.*

Стратегічний план включає місію та загальні цілі, що визначають місце організації в майбутньому, окреслюють контури діяльності. Він є орієнтиром для прийняття рішень на нижчих управлінських рівнях; загальні цілі організації, що визначені в стратегічному плані, конкретизуються в цілі поточної діяльності, які називають завданнями. Кожен нижчий рівень управління, розробляючи план діяльності керованого ним підрозділу, спирається на цілі та плани, розроблені на вищому за ієрархією рівні управління.

Методологія стратегічного планування полягає у визначенні послідовності певних етапів розроблення стратегії і у виборі методів дослідження, яке здійснюється на кожному етапі. Це методи статистичного дослідження, економічного аналізу, експертних оцінок тощо.

Процес стратегічного планування здійснюється у певній послідовності:

1. Аналіз тенденції у минулому. Він необхідний для об'єктивної оцінки поточного стану фірми як економічного суб'єкта і для визначення «що буде далі, якщо нічого не змінювати». Інструментами такого оцінювання впливу минулих тенденцій на майбутню діяльність підприємства є економічний аналіз і методи прогнозування.

Для прогнозування майбутніх станів організації можна застосовувати різні методи, придатні для використання за умов існуючих обмежень. Особливо це стосується прогнозування ринкових ситуацій щодо майбутнього попиту на продукцію фірми, прогнозів, що супроводжують виробничу діяльність. У межах стратегічного планування найчастіше вдаються до довгострокових прогнозів попиту на продукцію.

2. Аналіз та оцінювання факторів зовнішнього середовища фірми. Полягають у з'ясуванні тенденцій, загроз і шансів, а також можливих «виняткових» ситуацій, здатних якісно змінити минулі тенденції. *Аналіз факторів зовнішнього середовища непрямої дії (макрооточення).* Є ефективним лише тоді, коли здійснений кваліфіковано, із залученням усієї необхідної інформації, в тому числі і з «закритих» джерел. Особливо важливо при цьому аналізі передбачити майбутні зміни у перебігу подій, на які підприємство не може вплинути, але які мусить врахувати, щоб не зазнати невдач.

Аналіз факторів зовнішнього середовища прямої дії (мікрооточення). Полягає у вивченні споживачів, постачальників, конкурентів і чинного законодавства. *Вивчення споживачів.* Вивчаючи покупців, підприємство з'ясовує, наскільки сильними є його позиції на ринку; чи є у покупців альтернативні заміники продукту, який випускає фірма; чи є потреба у вдосконаленні або модифікації продукту і наскільки вона нагальна. *Вивчення постачальників.* Спрямоване на виявлення тих аспектів у їх діяльності, від яких залежить ефективність роботи організації. Вивчаючи можливості співпраці з постачальником, слід брати до уваги вартість товару, який він пропонує, його якісні характеристики, часовий графік постачання та пунктуальність щодо виконання умов постачання.

Вивчення конкурентів. Передбачає виявлення їх сильних та слабких сторін і вироблення стратегії конкурентної боротьби. Причому аналізувати слід не тільки існуючих конкурентів, а й потенційних. Важливо знати, які перешкоди можуть завадити їм стати конкурентами, і сформулювати або використати ці перешкоди. Такими бар'єрами можуть бути ставки ввізного або ввізного мита, величина та порядок сплати ПДВ, екологічні обмеження тощо. *Вивчення змін у чинному законодавстві.*

Вони можуть несподівано внести істотні корективи у діяльність фірми.

3. Аналіз та оцінювання внутрішнього потенціалу підприємства.

Внутрішнє середовище має декілька зрізів, які характеризують потенціал організації: маркетинговий, фінансовий, виробничий, кадровий. *Маркетинговий зріз.* Охоплює процеси й елементи, пов'язані з реалізацією продукції: частка ринку, яку займає підприємство і його конкурентоспроможність; різноманітність і якість асортименту виробів; ринкова демографічна статистика; ринкові дослідження та розробки; передпродажне і після продажне обслуговування клієнтів; ефективний збут, реклама і просування товарів; прибутковість. *Фінансовий зріз.* Це процеси, пов'язані із забезпеченням ефективного використання і руху грошових коштів на підприємстві: підтримання ліквідності й забезпечення прибутковості; створення інвестиційних можливостей тощо. *Виробничий (операційний) зріз.* Передбачає: оцінку прогресивності використання обладнання, ефективності схем постачання матеріалів і комплектуючих; сезонність виробництва; контроль якості продукції оцінку розміру виробничих витрат; ступінь використання наявних виробничих потужностей тощо. *Кадровий зріз.* Охоплює: рівень укомплектованості підприємства кадрами за кількісними та якісними характеристиками; дієвість систем мотивації й оплати праці, що застосовують на підприємстві.

Аналізуючи внутрішнє середовище, необхідно оцінити рівень *організаційної культури* підприємства, яка безпосередньо формує його імідж. У межах стратегічного управління цей аналіз потрібний для визначення способів і методів ведення конкурентної боротьби, які може собі дозволити підприємство. Стосовно безпосереднього управління необхідно розглядати взаємопов'язані процеси планування, мотивації, організації та контролю, прийняття рішень, комунікацій та інформаційного забезпечення. Виходи процесу управління в даному випадку повинні враховувати потреби та очікування зовнішніх і внутрішніх споживачів та інших зацікавлених сторін [11, 12].

Відомі й пропозиції щодо зведення проблеми ресурсного забезпечення до управління оборотним капіталом. У статті Мотовилової І.А. і Ляковської Е.А. відзначається, що оборотний капітал є одним з важливих факторів, які визначають ефективність функціонування і розвитку будь-якого підприємства в сучасних умовах. Величина оборотного капіталу і його структура впливають на показники фінансової стійкості та платоспроможності організації. В даний час застосування двох типів управління оборотним капіталом дозволяє

фінансовим менеджерам організацій приймати більш обґрунтовані управлінські рішення [13].

Кожна із підсистем забезпечує входження ресурсного потоку в єдину систему, проходження всередині системи, вихід із неї і, як кінцевий результат, – оцінка кінцевого споживача (пацієнта) до отриманої ним медичної послуги, а також певне її ресурсне забезпечення.

Висновки та перспективи подальших досліджень. Отже, вся діяльність закладів охорони інтегрується в єдину логістичну систему медичних закладів, яка враховує усі особливості конкретної медичної установи та оточуючого її навколишнього господарського середовища. Таким чином, при організації та наданні якісних медичних послуг логістичний підхід – це розгалужена система взаємодії різних служб, інтегровані результати робо-

ти яких дає оптимальну організацію та надання пацієнтам кваліфікованої медичної допомоги. У подальшому, спираючись на застосування інноваційного підходу до логістики у медичній сфері, з'являється можливість створити контрольоване та регульоване середовище з метою ефективного виконання різноманітних логістичних процесів у сфері охорони здоров'я і, таким чином, підвищувати певні показники регіонального розвитку. Вибір найбільш ефективних напрямків вирішення нагальних завдань, поставлених в національних проектах, може скласти предмет окремих досліджень. Найімовірніше, ефективні рішення можуть бути знайдені при застосуванні технології форсайта, який передбачає процес постійного уточнення бачення майбутнього і обговорення можливих шляхів розвитку, формування на їх основі довгострокових пріоритетів.

References

1. Aranovich LM, Rogotskaya ND. Logisticheskiye podkhody k resursnomu obespecheniyu LPU [Logistic approaches to the resource provision of health care facilities]. *Byulleten' meditsinskikh internet-konferentsiy*. 2013; 3(3): 617. [Russian]
2. Smirnova VL, Panchyshyn NYa. Rol kerivnykiv okhorony zdorovia v yii reformuvanni [The role of health care leaders in its reform]. *Visnyk sots hihiieny ta okhorony zdorovia Ukrainy – Bulletin of Social Hygiene and Health Protection Organization of Ukraine*. 2013; 3: 26-28. [Russian]
3. Rabadanova MR. Strategicheskoye planirovaniye v sisteme upravleniya uchrezhdeniyem zdravookhraneniya. [Strategic planning in the management system of a healthcare institution]. *Apriori ceriya: yestestvennyye i tekhnicheskkiye nauki*. 2013; 1: 26. [Russian]
4. Ablyayev EA, Sheyko AV. Innovatsionnyy podkhod k logistike v meditsine [*Innovative approach to logistics in medicine*]. *Evraziyskiy Soyuz Uchenykh. Ekonomicheskije nauki – Eurasian Union of Scientists. Economic sciences*. 2016. [Russian]. Available from: <https://euroasia-science.ru/ekonomicheskije-nauki/инновационныйподход-клогистике-в-ме/>
5. Taygibova TT, Esetova AM. Osobennosti strategicheskogo planirovaniya i upravleniya v sisteme zdravookhraneniya. [Features of strategic planning and management in the health care system]. In: *Economics, management, law: realities and perspectives Collection of scientific articles*. Ed by Drobyazko SI. 2016. p. 237-242. [Russian]
6. Knyazyuk NF, Chekhovskaya SA. Logisticheskaya sistema upravleniya kachestvom na primere meditsinskoy organizatsii [Logistic system of quality management on the example of a medical organization]. *Biznes-obrazovanie v ekonomike znaniy – Business education in the knowledge economy*. 2018; 3: 55-60. [Russian]
7. Rozporiadzhennia KМУ № 1013-r, 30 Nov 2016 r. Pro skhvalennia Kontseptsii reformy finansuvannia systemy okhorony zdorovia [Order of the Cabinet of Ministers "On approval of the Concept of health care financing reform" from November 30 2016, № 1013-r]. 2016. [Ukrainian]. Available from: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1013-2016-r>
8. Proekt Metodychnykh rekomendatsii shchodo orhanizatsii upravlinnia systemoiu okhorony zdorovia na terytorii obiednanoi terytorialnoi hromady ta reorhanizatsii merezhi vidpovidnykh zakladiv [Draft Methodical recommendations on the organization of health care system management on the territory and reorganization of the network of relevant institutions]. Instytut Hromadianskoho suspilstva. 2017. [Ukrainian]. Available from: https://www.csi.org.ua/law_writing/proekti_npa/proekt-metodychnyhrekomendatsij-shhodo-organizatsiyi-upravlinnya-systemoyu-okhorony-zdorov-ya-na-terytoriyi-obyednanoyi-terytorialnoyi-gromady-ta-reorganizatsiyi-merezhi-vidpovidnyh-zakladiv/
9. Batsenko D, Brahinskyi P, Buchma M. Yak orhanizuvaty systemu nadannia pervynnoi medychnoi dopomohy na mistsevomu rivni. Operatsiine kerivnytstvo [How to organize the system of primary health care at the local level. Operational management]. Kyiv; 2018. [Ukrainian]. Available from: https://moz.gov.ua/uploads/0/4992-phc_operational_manual_apr_2018_fin_web1.pdf
10. Babych V. Biznes i medytsyna: yak stvoryty kliniku z nulia i trymaty planku rozpoviv poltavtsiam mistsevyi pidpriyemets [Business and Medicine: How to Build a Clinic from Zero and Keep the Plan of Stories to Poltava

- People Local Entrepreneur]. [Ukrainian]. 2018. Available from: <https://zmist.pl.ua/news/biznes-i-medicina-yak-stvoriti-kliniku-z-nulya-i-trimati-plankurozpoviv-poltavcyam-miscevii-pidprijemec>.
11. Kotys NV, Tsishchyk RV. Analiz dotsilnosti zaprovadzhennia lohystychnoho menedzhmentu v diialnist zakladiv okhorony zdorovia [Analysis of the feasibility of introducing logistics management in the activities of health care institutions]. *Ekonomika ta upravlinnia pidpriemstvamy – Economics and business management*. 2019; 33: 178-183. [Ukrainian]
  12. Yerpylov AA. Sistema finansovogo upravleniya uchrezhdeniy zdravookhraneniya i napravleniya yeye sovershenstvovaniya [The financial management system of health care institutions and directions for its improvement]. *Ekonomika i upravleniye*. 2013; 4(90): 84-87. [Russian]
  13. Motovilova IA, Lyaskovskaya YeA. Klassifikatsiya metodov upravleniya oborotnym kapitalom [Classification of working capital management methods]. *Upravleniye investitsiyami i innovatsiyami*. 2017; 4: 55-62. [Russian]

УДК 614.212:339.138

ЛОГИСТИКА УПРАВЛЕНИЯ В СОВРЕМЕННОМ МЕДИЦИНСКОМ УЧРЕЖДЕНИИ: ОСНОВНЫЕ МЕХАНИЗМЫ ОРГАНИЗАЦИИ

Коломоец А. В., Михальчук В. М., Толстанов О. К., Гбур З. В.

Резюме. В рамках логистического подхода организации здравоохранения рассматривают как систему, вобравшая в себя множество связанных между собой процессов, конечной целью которых является предоставление качественных медицинских услуг. Современные системные и процессные подходы к управлению претерпели значительные изменения также и в управлении медицинскими учреждениями, применяя новые методы и технологии управления ресурсами, которые базируются на концепции логистики. Положительными сторонами логистических технологий в учреждениях здравоохранения являются: возможность влияния на стратегию и тактику деятельности учреждений здравоохранения, формирования новых конкурентных рыночных преимуществ в данном сегменте рынка. Использование методов и технологий логистики оптимизирует процессы по показателям входа информации об объемах потребляемых ресурсов, ее получения и передачи информации, повышая таким образом качество оказания медицинской помощи. Основная идея логистического процесса – это создание определенного результата из имеющихся в медицинском заведении ресурсов. Следует отметить, что сегодня в переходе к логистическому управлению заинтересованные предприятия различных отраслей хозяйства. Преимуществом логистического подхода в здравоохранении есть возможность влиять на стратегию и тактику работы медицинской организации, на создание новых конкурентных преимуществ на рынке медицинских услуг. Применение логистики ускоряет процессы получения и передачи информации о необходимых ресурсах в результате, повышая качество оказания медицинских услуг. Таким образом, логистика координирует деятельность ресурсообеспечения всей организации здравоохранения в целом. Внедрение и использование лучших мировых практик логистической концепции «точно в срок» для оптимизации по показателям потребности и времени поставки изделиями медицинского назначения каждого структурного подразделения лечебного учреждения позволит обеспечить непрерывность процессов в учреждении здравоохранения так как расходные медицинские материалы и имущество поступают вовремя, и в то же время не скапливаются на складах невостребованными (что, в свою очередь, сокращает время оборачиваемости оборотных средств и в итоге негативно сказывается на показателях финансовой устойчивости организации), чему способствует быстрая перестройка системы снабжения к потребностям учреждения здравоохранения.

Ключевые слова: медицинская логистика, логистический подход, логистическая система, стратегия медицинского учреждения, стратегическое планирование, здравоохранение, медицина, управление.

UDC 614.212:339.138

Control Logistics in a Modern Medical Institution: the Main Organization Mechanisms **Kolomoets A. V., Mikhalychuk V. M., Tolstanov O. K., Gbur Z. V.**

Abstract. In the logistics approach, the health care organization is seen as a system that incorporates many interconnected processes, the ultimate goal of which is to provide quality health services.

Modern system and process approaches to management have also undergone significant changes in the management of medical institutions, applying new methods and technologies of resource management, which are based on the concept of logistics. The positive aspects of logistics technologies in health care institutions are the following: the ability to influence the strategy and tactics of health care institutions, the formation of new competitive market advantages in this market segment.

The use of logistics methods and technologies optimizes the processes of information input on the amount of resources consumed, its receipt and transmission of information, thus improving the quality of medical care.

The main idea of the logistics process is to create a certain result from the resources available in medical institutions.

It should be noted that today companies in various sectors of the economy are interested in the transition to logistics management. The advantage of the logistical approach in health care is the ability to influence the strategy and tactics of the medical organization, to create new competitive advantages in the market of medical services. The use of logistics accelerates the process of obtaining and transmitting information about the necessary resources as a result, improving the quality of medical services. In this way, logistics coordinates the resource provision of the health care organization as a whole.

Conclusion. Implementation and use of the world best practices of the logistics concept «just in time» to optimize the needs and time of supply of medical devices of each structural unit of the medical institution will ensure continuity of processes in the health care facility as medical supplies and property arrive on time, and , at the same time do not accumulate in warehouses unclaimed (which, in turn, reduces the turnover of working capital and as a result negatively affects the financial stability of the organization), which contributes to the rapid restructuring of the supply system to the needs of health care.

Keywords: medical logistics, logistical approach, logistics system, medical institution strategy, strategic planning, health care, medicine, management.

The authors of this study confirm that the research and publication of the results were not associated with any conflicts regarding commercial or financial relations, relations with organizations and/or individuals who may have been related to the study, and interrelations of coauthors of the article.

Стаття надійшла 18.08.2020 р.

Рекомендована до друку на засіданні редакційної колегії після рецензування