

Экономика и управление предприятиями

УДК 658.155:330.131

Осокіна Алла Вікторівна

*кандидат економічних наук, доцент кафедри менеджменту
Київський національний економічний університет
імені Вадима Гетьмана*

Осокина Алла Викторовна

*кандидат экономических наук, доцент кафедры менеджмента
Киевский национальный экономический университет
имени Вадима Гетьмана*

Osokina Alla

*PhD, Associate Professor of the Management Department
Kyiv National Economic University named after Vadym Hetman*

Сивицька Катерина Валеріївна

*магістр кафедри менеджменту
Інституту бізнес-освіти
Київського національного економічного університету
імені Вадима Гетьмана*

Сивицкая Екатерина Валерьевна

*магистр кафедры менеджмента
Института бизнес-образования
Киевского национального экономического университета
имени Вадима Гетьмана*

Syvytska Kateryna

*Master of the Department of Management of the
Institute of Business Education
Kyiv National Economic University named after Vadim Hetman*

Фатальчук Тетяна Миколаївна

магістр кафедри менеджменту

Інституту бізнес-освіти

Київського національного економічного університету

імені Вадима Гетьмана

Фатальчук Татьяна Николаевна

магистр кафедры менеджмента

Института бизнес-образования

Киевского национального экономического университета

имени Вадима Гетьмана

Fatalchuk Tetiana

Master of the Department of Management of the

Institute of Business Education

Kyiv National Economic University named after Vadim Hetman

**ПРІОРИТЕТНІ НАПРЯМИ ОПТИМІЗАЦІЇ УПРАВЛІННЯ
ОПЕРАЦІЙНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ПРИВАТНИХ МЕДИЧНИХ
ЗАКЛАДІВ**

**ПРИОРИТЕТНЫЕ НАПРАВЛЕНИЯ ОПТИМИЗАЦИИ
УПРАВЛЕНИЯ ОПЕРАЦИОННОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬЮ ЧАСТНЫХ
МЕДИЦИНСКИХ УЧРЕЖДЕНИЙ**

**PRIORITY DIRECTIONS OF OPTIMIZATION OF OPERATIONAL
ACTIVITY MANAGEMENT OF PRIVATE MEDICAL INSTITUTIONS**

***Анотація.** Актуалізовано специфіку медичних послуг, яка визначає особливості управління операційною діяльністю приватних медичних закладів. Аргументовано, що найбільш раціональний напрям удосконалення управління операційною діяльністю приватних медичних закладів повинен ґрунтуватися на концепції «ціннісних дисциплін» Ф. Вірсема та М. Трейсі: забезпечення операційної досконалості, інноваційного лідерства,*

клієнтоцентричності. На основі економічного обґрунтування проектів удосконалення управління операційною діяльністю ПП «Клініка антістаріння «МЕДІКОМ» емпірично підтверджені теоретичні висновки та доведена їх прикладна значущість.

Ключові слова: операційна діяльність, операційна досконалість, клієнтоцентричність, інноваційне лідерство, приватний медичний заклад, управління.

Аннотация. Актуализирована специфика медицинских услуг, которая определяет особенности управления операционной деятельностью частных медицинских учреждений. Аргументировано, что наиболее рациональным направлением совершенствования управления операционной деятельностью частных медицинских учреждений должна стать концепция «ценностных дисциплин» Ф. Вирсема и М. Трейси: обеспечение операционного совершенства, инновационного лидерства, клиентоцентричности. На основе экономического обоснования проектов совершенствования управления операционной деятельностью частного предприятия «Клиника антиярения «Медиком» эмпирически подтверждены теоретические выводы и доказана их прикладная значимость.

Ключевые слова: операционная деятельность, операционное совершенство, клиентоцентричность, инновационное лидерство, частное медицинское учреждение, управление.

Summary. The specifics of medical services have been updated, which determines the features of operational management of private medical institutions. It is argued that the most rational direction of improving the management of operational activities of private medical institutions should be based on the concept of «value disciplines» F. Wirsem and M. Tracy: ensuring operational excellence, innovative leadership, customer-centricity. On the basis

of economic substantiation of projects of improvement of management of operational activity of «Clinic of anti-aging «MEDIKOM» the theoretical conclusions are empirically confirmed and their applied significance is proved.

Key words: *operational activity, operational excellence, customer-centricity, innovative leadership, private medical institution, management.*

Постановка проблеми. Актуальність дослідження управління операційною досконалістю зумовлюється значним рівнем динамізму зовнішнього середовища, зміною умов ведення бізнесу та трансформацією домінант забезпечення конкурентоспроможності підприємств. Усвідомлюючи роль і значення ефективного управління операційною діяльністю, більшість світових консалтингових компаній пропонують свої послуги щодо практичної імплементації найкращих практик управління операційною діяльністю суб'єктів господарювання різних видів економічної діяльності. Проблематика ускладняється появою нових їх видів, зокрема, розвитком приватної медицини на теренах пострадянських країн. Зокрема, в Україні частка приватного медичного сектору у вітчизняній системі охорони здоров'я у 2012 році становила лише 1%, але станом на початок 2020 року ця частка зросла до 30%.

Аналіз досліджень та публікацій. Дослідженню проблематики управління операційною ефективністю присвячені наукові праці багатьох вчених: А. Рождественського, А. Шмелевої, А. Осокіної, В. Денісова, Дж. Л. Гібсона, Дж. А. Мартіна, І. Коленського, О. Зайцевої, М. Бюлова, С. Лобова, Т. Кребба, Т. Омеляненко, Ю. Чичкан-Хліповки, А. Чіаха, В. Вонга, Д. Джонса, Д. Лайкера, Д. Вумека, Е. Голдрата, Є. Банерзе, К. Денга, М. Трейсі, М. Імаї, П. Ачанги, С. Юсофа, Т. Оно, Дж. Периса, Ф. Вірсеми та ін.

Попри вагомій дослідженні науково-прикладних засад управління операційною діяльністю підприємств, недостатньо дослідженими

залишаються питання її удосконалення у вітчизняних медичних закладах в цілому та приватних зокрема. Це зумовлено незначним терміном існування приватних клінік в Україні та, як наслідок, недостатнім обсягом прикладних досліджень в цій сфері особливо для на новітнього для вітчизняного ринку медичних послуг напряму - функціонально-превентивної медицини активного довголіття та якості життя.

Формування цілі статті (постановка завдання). Завданням даної статті є визначення специфіки медичних послуг та діагностиці ключових чинників, які визначають ефективність управління операційною діяльністю приватних медичних закладів. Для емпіричного підтвердження теоретичних висновків в якості інформаційної бази було використане ПП «Клініка антистаріння «МЕДІКОМ».

Метою даної статті є економічне обґрунтування пріоритетних напрямів удосконалення управління операційною діяльністю приватних медичних закладів задля максимізації ціннісних пропозицій для пацієнта та підвищення конкурентних позиції приватних клінік на ринку медичних послуг.

Виклад основного матеріалу. Пошук пріоритетних напрямів удосконалення управління операційною діяльністю медичних закладів повинен ґрунтуватися не лише на врахуванні специфіки підприємств з надання послуг, а не виробництва продукції. Цей пошук повинен враховувати специфіку саме медичних послуг. Як слушно зазначає Р. Майданик, медичні послуги суттєво відрізняються серед комплексу цивільно-правових послуг, які мають майновий характер, бо предмет їх впливу на найбільші блага – життя і здоров’я людини [1].

С. Столяров характеризує медичну послугу як професіональну дію, орієнтовану на збереження здоров’я з метою отримання цінності пацієнтом у тій або іншій формі [2]. О. Смотров визначає медичну послугу як діяльність послугонадавача, яка спрямована на досягнення бажаного

результату, який здатний задовольнити потреби пацієнта у відновленні та/або підтриманні його здоров'я [3]. С. Антоновим наведений такий перелік особливостей медичних послуг: 1) діяльність медичного характеру надавача медичної послуги, спрямовані на особливе благо клієнта – здоров'я; 2) широкий спектр медичних послуг не може бути повністю стандартизований, крім того дії суб'єкта з надання медичної послуги є ситуаційними в залежності від впливу різних чинників, які не можна передбачити заздалегідь [4].

Відповідно до існуючих нормативно-правових актів, в Україні задекларовані поняття «медична допомога» та «медичне обслуговування». Відповідно, поняття «медичної послуги», на відміну від поняття «медична допомога» (яка за Конституцією України є безкоштовною), визначає її платність та вносить певні корективи в управління операційною діяльністю приватних медичних закладів. Основним результатом медичної послуги є задоволення життєвих потреб пацієнта, і в цьому аспекті медична послуга має споживчу вартість. Безперечно, що основною ознакою медичних послуг є пріоритетність їх соціальної спрямованості, однак, поза контекстом не може залишатися питання прибутковості операційної діяльності приватних медичних закладів.

Можна стверджувати, що до недавнього часу, ефективність управління операційною діяльністю приватних медичних закладів оцінювалася, в першу чергу, за критеріями сервісного обслуговування: оперативність прийняття пацієнта; достатній час прийому; відповідальне відношення до процесу лікування; високоякісна діагностика та лікування; наявність у штаті висококваліфікованих різнопрофільних працівників; ввічливість і уважність персоналу; найсучасніше устаткування; можливості отримання додаткових послуг; приємний та зручний інтер'єр в самому закладі [5].

Зростання частки приватної медицини в Україні до 30% на початок 2020 року з подальшою тенденцією збільшення визначають недостатність вищезазначених позицій для утримання конкурентних переваг медичних закладів у перспективі та визначають об'єктивну необхідність пошуку пріоритетних напрямів удосконалення управління операційною діяльністю.

Вважаємо, що перспективним теоретичним базисом у цьому контексті виступає концепція «Ціннісних дисциплін» авторів М. Трейсі та Ф. Вірсема. Відповідно до неї, положення компанії / клініки / підприємства на ринку необхідно оцінювати за трьома ключовими векторами: операційна досконалість, лідерство за продуктом (послугою) та клієнтоцентричність (рис. 1).

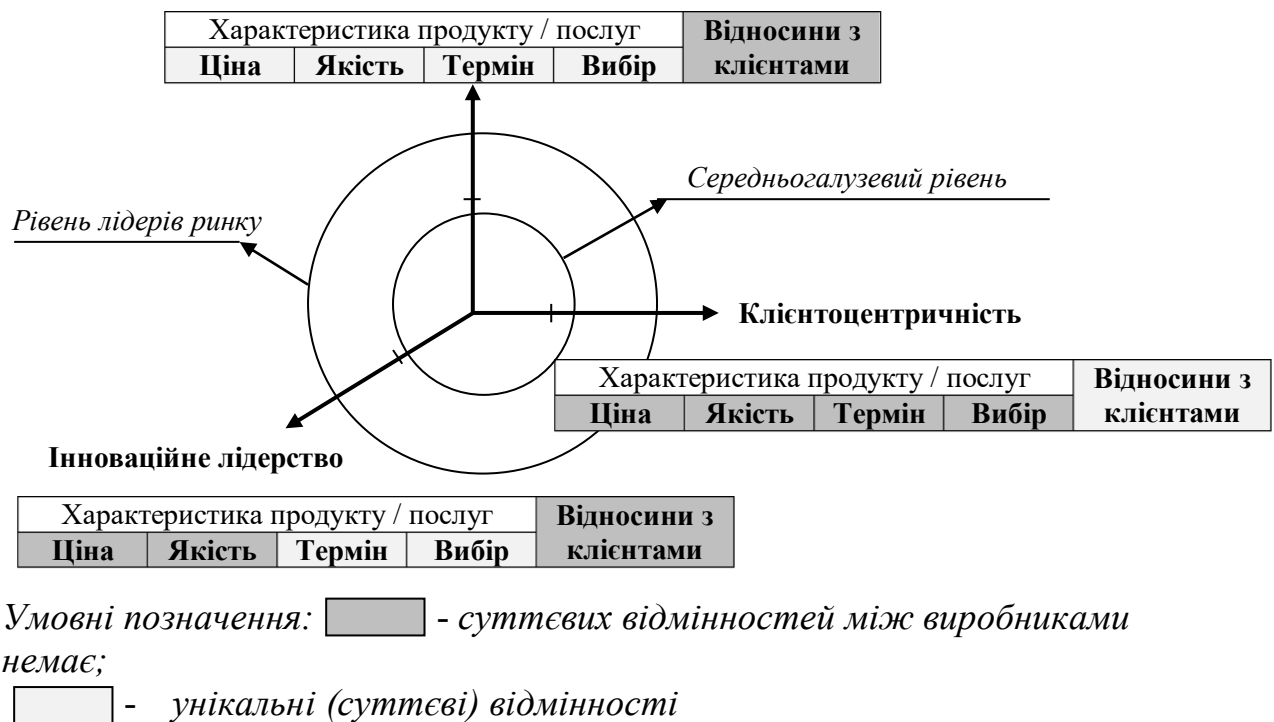


Рис. 1. Ключові складові концепції «ціннісних дисциплін» Ф. Вірсема та М. Трейсі

Джерело: сформовано автором на основі [6]

Операційна досконалість як базис ефективного управління операційною діяльністю розглядається авторами концепції як якісна

організація всіх бізнес-процесів, що забезпечує максимально раціональне продукування споживчих цінностей. Лідерство по продукту (інноваційність пропонування послуги) розуміється як можливість надання послуг з найвищим рівнем унікальності. При цьому клієнтоцентричність розглядається як максимально можлива адаптація під потреби клієнта (табл. 1).

Таблиця 1

Управління операційною діяльністю медзакладу крізь призму ціннісних дисциплін Ф. Вірсема та М. Трейсі

Ознака	Ціннісні дисципліни		
	Операційна досконалість	Клієнто-центричність	Інноваційне лідерство
1	2	3	4
Цільова спрямованість	Мінімальні Витрати	Потреби клієнтів	Формування нових потреб
Фокус управлінських дій	Скорочення витрат на надання медичних послуг	Отримання максимальних результатів від індивідуальних рішень	Забезпечення постійної новизни пропонування медичних послуг
Специфіка реалізації дій	Планомірне забезпечення економічності досягнення результатів	Максимальне розуміння та швидке реагування на потреби клієнтів	Формування нової споживчої цінності продукції
Ключові показники	Масштаби надання послуг, економія, тривалість процесів, продуктивність	Високомаржальні рішення та сервіс, лояльність клієнтів, стійкість клієнтської бази	Частка нових послуг у структурі товарного портфеля, швидкість виводу нових послуг на ринок

Джерело: сформовано автором на основі [6]

За кожним із зазначених векторів будь-яка компанія може мати або високі показники, або може наближатися до нуля. При цьому, Ф. Вірсема та М. Трейсі акцентують увагу на амбівалентності цих трьох векторів: найвищі показники за однією проекцією можуть сприяти зниженню показників за іншою. Так, підприємства, що орієнтовані на лідерство за

послугою нарощують витрати на наукові та дослідницькі розробки та підвищують ціни на свою продукцію, або послуги.

Імплементація теоретичних розробок, щодо пріоритетності клієнтоцентричності, інноваційного лідерства та досягнення високого рівня операційної досконалості повинна ґрунтуватися на сучасних тенденціях розвитку світового ринку медичних послуг – діджиталізації. Ця тенденція посилюється процесами глобалізації та системних технологічних зрушень. Одним з процесів діджиталізації медичних послуг є технологізація, а саме – телемедицина, яка визначає новий зміст взаємовідносин лікаря з пацієнтом, трансформує лікарське мислення в цілому та створює необмежені можливості професійного оперативного консультування.

Однак, роль і значення телемедицини зростає виключно у тих секторах, де необхідна оперативна консультація з провідними спеціалістами світу. Щодо повсякденної практики то тут, на нашу думку, виключна роль відводиться мобільній медицині, ключовим аспектом якої є взаємодія між спеціалістом-лікарем і пацієнтом на основі сучасних інформаційно-комунікативних технологій. Застосування e-health для передачі інформації на основі сучасної ІТ-технологій у системі охорони здоров'я забезпечує скорочення витрат на надання медичних послуг та скороченню особистих контактів лікарів з пацієнтами.

На сьогодні беззаперчним є факт, що інноваційне лідерство сучасних медзакладів ґрунтується на впровадженні досягнень мобільної медицини. Саме вона здатна принципово змінити принципи медичного обслуговування у глобальному масштабі. Впровадження мобільної медицини у практику операційної діяльності приватних медичних закладів каталізує розвиток мобільних технологій, а також програмних додатків, розширення можливостей впровадження мобільних технологій в різні аспекти електронної системи охорони здоров'я.

Світові тенденції у галузі мобільної медицини свідчать, що країни з більш високим рівнем доходів мають беззаперечені конкурентні переваги по масштабуванню інструментарію мобільної медицини порівняно з іншими регіонами світу. Однак, практичне впровадження мобільної медицини на сьогодні є одним з ключових пріоритетів, який визнається ООН як додаткова стратегія зміцнення системи охорони здоров'я та підвищення рівня якості й доступності медичних послуг, що відповідає Цілям розвитку тисячоліття. Попри масштабний розвиток у світі, досі відсутнє стандартизоване визначення мобільної медицини. Відповідно ВООЗ, мобільна медицина це розділ телемедицини, який забезпечує надання медичних послуг та дозволяє контролювати здоровий спосіб життя людини за допомогою використання телекомунікаційних технологій і мобільних пристроїв.

Взагалі термін *Mobile Health* був запропонований експертом у галузі мобільної медицини Р. Істепаніяном. Саме він розробив концепцію нового рівня еволюції mHealth та саме він запропонував термін 4GHealth – послуги mHealth на основі мереж 4G/LTE. Практична система mHealth вперше була розроблена Лондонським університетом, вона дозволила постійно моніторити стан здоров'я пацієнтів, а також передавати дані з мобільного пристрою до клініки у будь-якому місці світу [7]. Експерти компанії Jonson & Partners на основі дослідження сформованого на сьогодні ринку mHealth, відзначили, що це ринок сервісів та послуг. Використання мобільних технологій спрощує та оптимізує бізнес-процеси надання медичних послуг, зменшуючи витрати на процеси їх пропонування [8]. Так, за даними аналітичної компанії SNS Research лише у 2019 році скорочення витрат на охорону здоров'я склало у світі 260 млрд. дол. США [9].

На сьогодні ринок mHealth має два пріоритетні шляхи розвитку:

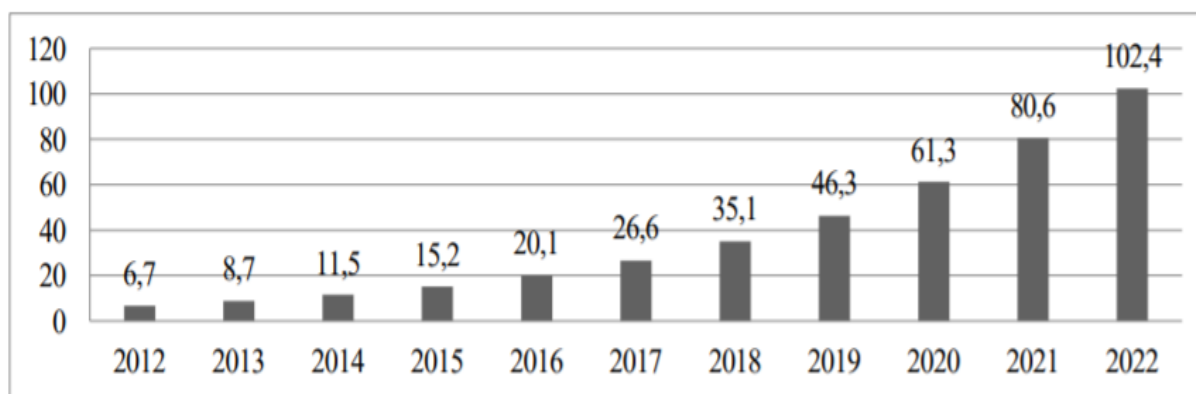
- Med (*remote monitoring*) – розроблення програмного забезпечення та обладнання для віддаленого моніторингу стану пацієнта;
- Fit (*smart-wellness*) – розроблення систем та спеціальних пристроїв для контролю за здоровим способом життя.

Варто відзначити, що світовий ринок mHealth на сьогодні пропонує широкий спектр систем моніторингу тиску, роботи серця, глюкози, роботи сну тощо. Багато пропозицій щодо багатопараметричних систем моніторингу та систем дистанційного зв'язку із лікарем. Значним попитом користуються сенсори різних життєвих показників і діагностичних, а також систем для догляду за літніми хворими, догляду за дітьми та хронічними хворими; спеціальні контролюючі програми стану здоров'я, вживання ліків, та інше.

На сьогодні на ринку мобільної медицини розвиваються такі проекти:

- «Care Innovations» – дистанційна система моніторингу стану здоров'я пацієнтів, що мають хронічні захворювання;
- «Soarian Clinical» – дистанційна система моніторингу стану здоров'я пацієнтів з кардіологічними відхиленнями, що носять кардіостимулятори;
- «SugarSenz» – система моніторингу стану здоров'я пацієнтів, які хворіють на цукровий діабет;
- «hWear» – система датчиків моніторингу електрокардіографічного дослідження [10].

Аналітики прогнозують подальше зростання світового ринку mHealth щонайменше до 2022 року. Приблизні темпи зростання становлять 32,5%, а обсяг у грошовому вимірі збульшиться до 102 млрд дол. США (рис. 2).



**Рис. 2. Динаміка обсягів світового ринку mHealth до 2020 р.
(2022 р. – прогноз) [11]**

Для емпіричного підтвердження доцільності оптимізації управління операційною діяльністю приватних медичних закладів на основі концепції «ціннісних дисциплін» було обране ПП «Клініка антистаріння «МЕДІКОМ». Це підприємство спеціалізується на новому напрямі із значним потенціалом розвитку - Anti-Aging медицині. Вона спрямована на уповільнення механізмів старіння і зменшення ризиків розвитку хронічних запальних захворювань, які негативно впливають на тривалість та якість життя. Попри те, що цей напрямок є новітнім для вітчизняної медицини, у всьому світі він вже увійшов у повсякденну практику. Для досліджуваного підприємства був обґрунтований проект впровадження інформаційно-комунікаційних медичних технологій та мобільних приладів mHealth за двома альтернативними варіантами (рис. 3):

- перший варіант профілактичної інноваційно-мобільної діагностики, спрямований на прогнозування та діагностику доклінічних ознак, які призводять до старіння та погіршення якості життя;
- другий варіант дистанційного моніторингу системних порушень забезпечує постійне спостереження за хворими, які вже мають клінічні ознаки захворювання задля ефективного та оперативного реагування на зміну станів.



Рис. 3. Проекти вдосконалення управління операційною діяльністю ПП «Клініка антистаріння «МЕДКОМ»

Вибір першочергового варіанту здійснений на основі порівняння інвестиційних витрат з прогнозними обсягами грошових потоків від діджиталізації діяльності. Фінансові результати за варіантами проекту відрізняються за обсягами доходів, що сформовані на основі кількості пацієнтів та ціни послуг. Прогнозні фінансові результати розраховані з урахуванням різних сценаріїв розвитку ринкової ситуації: 1) нейтральному, коли середньорічна кількість пацієнтів незмінна за роками; 2) оптимістичному, при якому спостерігається щорічний приріст кількості пацієнтів внаслідок зростання піклування пацієнтів про попередження вікових розладів; 3) песимістичному, що передбачає скорочення чисельності пацієнтів внаслідок зниження платоспроможного попиту. Показники ефективності альтернативних варіантів проекту удосконалення управління операційною діяльністю клініки представлені у табл. 2.

Таблиця 2

**Оцінка ефективності проектів удосконалення управління
операційною діяльністю ПП «Клініка антистаріння «МЕДІКОМ»**

Показник	Варіант 1			Варіант 2		
	НС	ОС	ПС	НС	ПС	ОС
Чистий приведений дохід, тис. грн	1766	2359	1369	2529	3274	2017
Індекс прибутковості, грн/грн	2,70	3,27	2,32	3,43	4,15	2,94
Термін окупності, років	1,85	1,53	2,16	1,46	1,20	1,70

Джерело: розраховано автором

Умовні позначення: НС – нейтральний сценарій; ОС – оптимістичний сценарій;

ПС – песимістичний сценарій

Результати розрахунку свідчать, що при будь-якому сценарії більш ефективним є другий варіант проекту, який спрямований на дистанційний моніторинг стану пацієнтів з ознаками клінічних розладів. Крім того, його реалізація дозволить акумулювати певний досвід щодо використання мобільних медичних технологій та підготуватися до впровадження другого варіанту проекту, спрямованого на діагностику доклінічних ознак на наступному етапі. Враховуючи високий ступінь нестабільності та придбання програмного забезпечення і мобільних пристроїв за валюту, були прораховані показники ефективності пропонованого проекту з урахуванням зростання курсу євро. Отримані данні свідчать, що навіть при песимістичному сценарії, зростання курсу не призведе до негативного значення чистого приведенного доходу.

Висновки з даного дослідження і перспективи подальших розвідок у даному напрямі. Безперечно специфіка медичних послуг визначає характерні особливості управління операційною діяльністю приватних медичних закладів. Однак, зростання ціннісних пропозицій від приватних медичних закладів, частка яких на початок 2020 року зросла в Україні 30%, дозволяє констатувати об'єктивну необхідність трансформації управлінського фокусу від досягнення найвищого рівня сервісного обслуговування до забезпечення високого рівня операційної досконалості, клієнтоцентричності та інноваційного лідерства. Практична

імплементация цього підходу доцільна на основі діджиталізації, а саме масштабуванні використання можливостей мобільної медицини у повсякденній практиці медзакладу. Для емпіричного підтвердження теоретичних висновків були обґрунтовані варіанти проекту впровадження інформаційно-комунікаційних медичних технологій та мобільних приладів mHealth у практику діяльності ПП «Клініка антистаріння «МЕДІКОМ». Показники ефективності варіантів проекту доводять доцільність імплементации пропонованого підходу задля максимізації ціннісних пропозицій для пацієнтів та підвищення конкурентних позицій на ринку медичних послуг.

Література

1. Майданик Р. Питання цивільно-правової відповідальності за договором про надання медичних послуг / Р. Майданик // Право України. 2011. № 11–12. С. 82–90.
2. Столяров С. Определение медицинской услуги / С. Столяров // Здравоохранение. 2016. № 3. С. 56–57.
3. Смотров О.І. Договір щодо платного надання медичних послуг: автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. юрид. наук / О.І. Смотров. Харків, 2003. 20 с.
4. Антонов С.В. Цивільно-правова відповідальність за заподіяння шкоди здоров'ю при наданні платних медичних послуг: автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. юрид. наук / С.В. Антонов. Київ, 2006. 20 с.
5. Марова С.Ф. Медична послуга як товар медичного ринку // Державне управління: удосконалення та розвиток. 2017. № 4. URL: <http://www.dy.nayka.com.ua/?op=1&z=1056>
6. Ценностные дисциплины Трейси и Вирсемы. URL: <http://www.chiefengineer.ru/organizaciya-proizvodstva/management/cennostnye-discipliny-treysi-i-virsemy/>

7. Panamedical Consulting. Языковой барьер между врачами и пациентами в США. URL: <http://www.intmedtourism.com/ru/news/167.html>
8. Yang C. Use of mobile phones in an emergency reporting system for infectious disease surveillance after the Sichuan Earthquake in China. Bulletin of the World Health Organization. 2009. 87(8). P. 619–623.
9. Dolan B. MHI startup boasts 150 Kpayingm Health users. Mobi health news. URL: <http://http:mobilhealthnews.com/6381/mhistartup-boasts-150K-paying-mhealth-u>
10. Модели систем здравоохранения мира. URL: http://www.euro.who.int/data/assets/pdf_file/0004/98311/E74485R.pdf
11. Bruce Einhorn Outsourcing the Patients. URL: <http://www.businessweek.com>