УДК 614.2

[https://doi.org/10.32689/2708-7530-2020-2\(2\)-130-144](https://doi.org/10.32689/2708-7530-2020-2(2)-130-144)

Коломоєць Андрій Володимирович кандидат медичних наук, директор «Медсервісгруп», вул. Дорогожицька, 9, Київ, Україна 04112, тел. +3080933930757, e-mail: andriy.kolomoyets@gmail.com , <https://orcid.org/0000-0002-1205-9419>

Толстанов Олександр Костянтинович доктор медичних наук, професор, професор кафедри управління охороною здоров'я Національної медичної академії післядипломної освіти імені П. Л. Шупика, вул. Дорогожицька, 9, Київ, Україна 04112, тел. +380503135281, e-mail: tol.alexandr@gmail.com, <https://orcid.org/0000-0002-7459-8629>

СТРАТЕГІЇ ФОРМУВАННЯ ДОВІРИ В МЕДИЧНІЙ ЛОГІСТИЦІ

Анотація. У статті висвітлено стратегії формування довіри в медичній логістиці: клієнто орієнтована, ризик орієнтована, інноваційна логістична. Визначено, що медична логістика повинна базуватися на стратегіях клієнторієнтованості, де клієнт довіряє системі охорони здоров'я та вчасності надання медичної послуги. Основне завдання медичної логістики – своєчасність, оперативність медичної допомоги клієнту точно в строк, що передбачає інтеграцію зусиль медичного закладу та ресурсів: фінансових, кадрових, технічних, матеріальних, інформаційних. Орієнтація на клієнта, створення комфортних умов, відповідність медичній реформі залежить від компетенцій управлінців, які в умовах реформування системи охорони здоров'я України повинні володіти набором компетенцій в медичній логістиці. Логістика – це управління різними вхідними та вихідними потоками медичного закладу з метою їх оптимізації. В умовах реформування управління медичним закладом покладено на керівників, які повинні володіти базовими компетенціями. У свою чергу, медичному персоналу логістика допомагає повністю сконцентруватися на лікуванні і турботі про пацієнтів.

На сучасному етапі важливими елементами інноваційних процесів у логістиці стають управління нововведеннями й оцінка інвестицій, а також логістична координація в процесі вироблення рішень, що стосуються продуктових або процесних інновацій.

Головні напрямки реформ стосуються підвищення особистої відповідальності громадян за здоров'я, забезпечення вільного вибору

постачальників медичних послуг належної якості, надання адресної допомоги найбільш соціально незахищеним верствам населення, створення бізнес-дружньої обстановки на ринку охорони здоров'я. У зв'язку з трансформацією системи охорони здоров'я посилюється актуальність дослідження сучасних стратегій формування довіри до медичної логістики, що власне досліджується у даній статті.

Ключові слова: стратегія медичного закладу, медична логістика, довіра в медицині, логістика медичного закладу.

Kolomojets Andrii Volodymyrovych Candidate of Medical Sciences, Director of Medservicegroup, Dorohozhytska Street 9, Kyiv, Ukraine, 04112, tel: +380933930757, e-mail: andriy.kolomojets@gmail.com, <https://orcid.org/0000-0002-1205-9419>

Tolstanov Alexander Konstantinovich Doctor of Medical Sciences, Professor, Professor of the Department of Health Management of the PL Shupyk National Medical Academy of Postgraduate Education, Dorohozhytska Street 9, Kyiv, Ukraine, 04112, tel: +380503135281, e-mail: tol.alexandr@gmail.com, <https://orcid.org/0000-0002-7459-8629>

THE STRATEGY OF TRUST-BUILDING IN HEALTH LOGISTICS

Abstract. The article discusses the strategy of trust-building in health logistics: a customer-focused, risk-oriented, innovative logistics. Determined that health logistics should be based on strategies of customer-focused services, where the client trusts the health care system and the timeliness of medical services. The main task of medical logistics timeliness, efficiency of medical care to the client in time, which implies the integration of efforts medical facilities and resources: financial, human, technical, material, informational. Customer orientation, creation of comfortable conditions, compliance with medical reform depends on the competence of managers, which in the conditions of reforming the system of health of Ukraine must possess a range of competencies in medical logistics. Logistics is the management of different input and output flows of a medical institution with a view to their optimization. In the conditions of reforming of healthcare facility management is vested in managers, who should have basic competences. In turn, medical personnel logistics helps to concentrate fully on the treatment and care of patients.

At the present stage important elements of innovation processes in logistics become managing innovations and investments, as well as logistics coordination in the decision-making process relating to product or process innovation.

The main directions of the reforms relate to increasing personal responsibility of citizens for health, ensuring free choice of providers of good quality, providing targeted assistance for the most vulnerable population, the creation of a business friendly environment in the healthcare market. In connection with the transformation of the health system increases the relevance of the study of modern strategies for building confidence and trust in medical logistics, what is actually studied in this article.

Key words: strategy of medical institution, medical logistics, trust in medicine, logistics of medical institution.

Постановка проблеми. Логістика в медицині інтегрується в стратегію розвитку медичного закладу, трансформуючи логістичні бізнес-процеси у таких напрямках: ефективність потоків пацієнтів, ефективність інформаційних потоків, ефективність кадрових потоків та управління людськими ресурсами, ефективність фінансових потоків. Довіра є важливою для забезпечення ланцюгів поставок в медичній логістиці, оскільки це позитивно впливає на ефективність роботи команди. Довгострокові відносини в ланцюгах поставок будуються на довірі як їх ключовому елементу. Проте традиційні моделі довіри мають обмежене застосування у швидко сформованих мережах, які формуються без врахування довгострокової складової.

Аналіз останніх досліджень та публікацій. В науковій літературі логістика розглядається з позицій матеріально-технічного забезпечення. Проте більш сучасним підходом до логістики медичної сфери є підхід з позицій створення цінності, що дає змогу більш ширше оцінити вклад логістичної діяльності у всіх елементах медичної сфери. Дослідженням медичної логістики присвячено праці: 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.

Мета статті полягає у виокремленні особливостей стратегій формування довіри в медичній логістиці.

Виклад основного матеріалу. Для налагодження ефективної медичної мережі, через яку відбувається потік пацієнтів (первинні медичні заклади, вторинні, третинні, лабораторії діагностики тощо) необхідно забезпечити налагодження кадрової політики, організації лікувальних блоків, позмінність лікарів, безпечні умови праці, розподіл фінансових, людських, матеріальних ресурсів. Як наслідок, це забезпечує скорочення витрат пацієнтів та часу на лікування й надання медичних послуг. Ефективне проходження пацієнта через

налагоджений ланцюг надання медичних послуг потребує ефективної логістики всередині медичної мережі. Тим самим, новий підхід розвитку логістики в медицині забезпечить формування довіри до медицини, як ефективної системи надання медичної допомоги та медичних послуг. Відповідно, формування довіри в медичній логістиці повинно будуватися на стратегії створення цінності для пацієнтів, стратегія клієнтоорієнтованості відповідно Стратегії сталого розвитку «Україна – 2020». Відтак, згідно Стратегії мета реформи системи охорони здоров'я «є кардинальне, системне реформування, спрямоване на створення системи, орієнтованої на пацієнта, здатної забезпечити медичне обслуговування для всіх громадян України на рівні розвинутих європейських держав». Головні напрямки реформ стосуються підвищення особистої відповідальності громадян за здоров'я, забезпечення вільного вибору постачальників медичних послуг належної якості, надання адресної допомоги найбільш соціально незахищеним верствам населення, створення бізнес-дружньої обстановки на ринку охорони здоров'я. У зв'язку з трансформацією системи охорони здоров'я посилюється актуальність дослідження сучасних стратегій формування довіри до медичної логістики.

Перевагою логістичного підходу в системі охорони здоров'я є можливість впливати на стратегію й тактику роботи медичної організації, на створення нових конкурентних переваг на ринку медичних послуг. Застосування логістики прискорює процес отримання та передачі інформації про необхідні ресурси, в результаті забезпечуючи підвищення якості надання медичної послуги. Таким чином, логістика координує діяльність щодо ресурсного забезпечення медичної сфери в цілому.

Логістична стратегія медичних закладів спрямована на виконання восьми правил логістики – своєчасне забезпечення споживача потрібними лікарськими засобами, високої якості, за конкурентним рівнем цін, в необхідному обсязі, у визначений термін, у потрібному місці, з урахуванням персоніфікованості системи обслуговування, яка розробляється для кожного споживача [1].

При розробці стратегії доцільно пам'ятати, що стратегія – це гіпотеза розвитку організації. В сучасній практиці виділяють три підходи до формування стратегії:

1) конструктивний. Розробку стратегії розглядають як логічний процес, в якому за допомогою аналітичних методів та оцінок зважують рушії розвитку та обмеження організації для формування чіткого стратегічного напрямку, створюючи умови для ретельно спланованої організації;

2) стратегія як досвід. При такому підході стратегії є адаптацією під досвід діяльності організації. В цьому підході важливого значення набуває

прийняття припущення про дії та заходи, які відповідають корпоративній культурі;

3) стратегія як ідея. Вище зазначені підходи недостатньо пояснюють інновації. В цьому випадку стратегію не планують зверху, вона виникає всередині організації, коли люди в повсякденній діяльності вирішують проблеми, які виникають за певних умов.

Відповідно, головними цілями мотивації стратегії медичної організації можна вважати наступні:

- задоволення потреб пацієнтів;
- досягнення визначених показників прибутковості;
- збільшення обсягів продажу;
- ресегментація ринку та чітке позиціонування організації;
- мінімізації ризику при введенні нових послуг.

Згідно з рішенням Міжнародного комітету Червоного Хреста терміном «медична логістика» прийнято називати планування, управління, контроль ефективності потоку, транспортування і зберігання фармацевтичних препаратів, медичного та хірургічного приладдя, медичних приладів та устаткування, необхідних для забезпечення роботи персоналу в медичних установах, а також санаторіях і аптеках. Кінцеві споживачі несуть відповідальність за життя і здоров'я своїх пацієнтів, тому медична логістика унікальна тим, що головним її пріоритетом є оптимізація ефективності лікування, його якості і тільки потім мінімізація витрат.

Для того, щоб підвищити рівень сервісу, і при цьому знизити витрати в секторі охорони здоров'я, підприємствам слід використовувати інноваційно-логістичний підхід до управління ланцюгами поставок. Основним завданням медичної логістики є інтеграція логістичних підприємств і логістичної інформації (транспортування, складування та зберігання медичного обладнання, ліків, медичної техніки) на одній платформі, а потім комплексний централізований аналіз з впровадженням диспетчеризації транспортних засобів, доріг, складів, ліків, медичного обладнання та персоналу, для зменшення витрат на зберігання, зниження вартості логістики та підвищення її ефективності [2].

З початком децентралізації влади у 2014 році в Україні активізувалося впровадження програмно-цільового методу управління медичними закладами, відповідно якому планується досягти соціально-економічного розвитку територій. У 2017-2019 роках активізувалися процеси розробки короткострокових річних програм розвитку регіонів України, зокрема в межах району. На районному рівні розроблено соціально-економічні програми, які

визначають потреби територіальних закладів охорони здоров'я та обсяги фінансування. Програмно-цільовий підхід (ПЦП) передбачає досягнення цілей сталого розвитку в галузі охорони здоров'я. Ефективність його впровадження підтверджується практикою в країнах ЄС, де визначення стратегічних цілей та середньострокове планування дали змогу досягти високого рівня якості медичних послуг. Отже, актуалізується потреба у проведенні дослідження

До найбільш ефективних інструментів управління розвитком в медицині сьогодні вже апріорі відносять програмно-цільові підходи, а саме: стратегічне планування, кластерний та проектний підхід для концентрації ресурсів у процесі реалізації стратегій та програм розвитку діяльності, програмно-цільове формування бюджету та інші.

Основними джерелами ресурсного забезпечення на основі ПЦП через регіональні цільові програми (РЦП) є ресурси закладу охорони здоров'я, а саме трудові, матеріально-технічні, фінансові, наявність яких пов'язана з територією. Це є свідченням того, що ефективність реалізації РЦП в значній мірі залежить від власної ресурсної забезпеченості закладу охорони здоров'я та спроможність налагодити ефективну систему логістики в таких вимірах: фінанси, інформація, кадри, матеріали, управління.

В сучасних умовах децентралізації охорони здоров'я та автономізації медичних закладів до складових механізму управління закладом охорони здоров'я належить організаційний механізм, що передбачає розробку стратегій розвитку; систему управління розвитком закладів охорони здоров'я; централізацію і децентралізацію управління закладів охорони здоров'я. Метою організаційно-економічного механізму управління реалізацією програм збалансованого розвитку виступає забезпечення ефективного управління реалізацією цільових програм, а основні завдання спрямовані на: удосконалення процесів прийняття рішень, виявлення джерел впровадження реалізації програм та вдосконалення процесів оптимального процесу управління з обов'язковим систематичним контролем на різних етапах впровадження.

Сьогодні формування стратегії довіри до медичної логістики залежить від управлінських можливостей керівників медичних закладів, на яких покладено обов'язок приймати управлінські рішення: визначати свою організаційну структуру, встановлювати чисельність персоналу і затверджувати штатний розпис. Тому в Україні формується децентралізований підхід до формування стратегії довіри до медичної логістики. Для здійснення господарської некомерційної діяльності автономізовані медичні заклади залучають і використовують матеріально-технічні, фінансові, трудові та інші види ресурсів, використання яких не заборонено законодавством. Медичні заклади мають

самостійний баланс, рахунки в установах банків, Державному казначействі України, круглу печатку зі своїм найменуванням, штампи, а також бланки з власними реквізитами.

Головним стратегічним документом медичних закладів, що визначають напрямки розвитку, сьогодні є щорічні Програми соціально – економічного розвитку регіонів. З початку реформування охорони здоров'я та децентралізації влади на органи місцевого самоврядування покладено повноваження щодо надання послуг швидкої медичної допомоги, первинної охорони здоров'я, з профілактики хвороб [3], зокрема на районному рівні – надання медичних послуг вторинного рівня, на обласному рівні – надання високоспеціалізованої медичної допомоги.

Органи місцевого самоврядування здійснюють стратегічне управління визначаючи напрямки діяльності, затверджуючи програми та плани розвитку, фінансові плани, здійснює фінансування закладу та проводить контроль за використанням коштів, оцінку ефективності бюджетних програм на основі нормативно-правової бази (аналіз план-факт, відсоток виконання). Головний лікар (Директор) здійснює оперативне управління, планування матеріальних, фінансових, кадрових, технічних ресурсів закладу з врахуванням потреб трудового колективу та потреб громади у медичних послугах відповідно демографічним показникам.

Нова система фінансування не відповідає особливостям корпоративної культури медичного закладу, зокрема, вимагає від головного лікаря навичок оперативного і стратегічного менеджменту, здатності очолити радикальні перетворення, допомогти персоналу адаптуватись до нових вимог. Від персоналу вимагається зосередженість на клієнті, вибір якого визначатиме обсяг фінансування практики сімейного лікаря.

У процесі планування організація визначає мету свого існування, довгострокові та короткострокові цілі, а також необхідні кроки для реалізації цілей із залученням ресурсів.

В межах стратегічного управління доцільно визначити місію діяльності медичних закладів – забезпечення високого рівня якості медичних послуг та обслуговування шляхом розвитку інституту сімейного лікаря, матеріально-технічного забезпечення, залучення приватного фінансування та підвищення кваліфікації лікарів.

Організаційна структура є втіленням стратегії організації, тобто повинна відповідати стратегії та змінюватися разом з нею. Оскільки стратегічна ціль – забезпечення якості медичних послуг та обслуговування, то доцільно призначити відповідальну особу за розвиток відносин «пацієнт-лікар», чийм

обов'язком будуть пропозиції по вдосконаленню системних помилок в обслуговуванні, вимірювання показників якості, пропонувати системні заходи з вдосконалення [4].

Клієнто орієнтований підхід до управління повинен включати заходи організаційного, фінансового, матеріально-технічного характеру для покращення якості медичних послуг та сервісу.

Численні дослідження свідчать, що сервіс покращує медичні результати діяльності закладу та впливає на здоров'я пацієнтів. Культура сервісу покращує відносини з клієнтами, що, в свою чергу, впливає на [5]:

- утримання клієнтів (клієнти залишаються з вами довше);
- рекомендації клієнтів (клієнти приводять до вас інших клієнтів);
- клієнти поводяться з вашим персоналом навзаєм чемно, що значно покращує робоче середовище (адже ви працюєте з людьми більшість свого часу);
- клієнти пробачають вам помилки і вказують на недоліки;
- знижується ймовірність скарг на ваш заклад до контролюючих органів.

Сервіс формує унікальну культуру, яка приваблюватиме не тільки клієнтів, а й працівників, оскільки мало де в комунальних установах і закладах існує культура клієнтського сервісу.

Клієнто орієнтований підхід повинен насамперед задовольняти потреби різного населення, які є спільними: фізичні, інформаційні, емоційні та духовні.

Очевидно, що для різних груп зазначені групи потреб є спільними, проте мають різну вагу.

В межах клієнто орієнтованого підходу важливо забезпечити інформування клієнтів, пацієнтів шляхом комунікації. Комунікація з пацієнтами є складовою зв'язків з громадськістю – Public Relations (PR). Зовнішня комунікація – система заходів з надання інформації, що має на меті вплив на розуміння, уявлення, очікування та поведінку цільових груп відповідно до завдань організації. Кінцевий результат комунікації щодо реформи первинної медицини полягає в тому, що пацієнти довіряють медичній системі, розуміють, як системно та прозоро отримати інформацію про свої права, і мають можливість надання зворотного зв'язку [13, с. 27].

Для удосконалення управління закладом доцільно впровадити клієнто орієнтований підхід, що матиме на меті підвищення якості медичних послуг. Новий підхід до забезпечення якості повинен передбачати покращення культури сервісу, здійснення зовнішніх комунікацій з клієнтами, розвиток соціальних мереж, як каналу комунікації, інформування шляхом

проведення ярмарків та відкритих днів, проведення опитування шляхом анкетування відвідувачів медичного закладу для виявлення поточної якості медичних послуг.

В умовах реформування охорони здоров'я України значення управлінських рішень, що торкаються керівної ланки галузі, відіграють роль спускового гачка перетворень, оскільки саме управлінський персонал через низку заходів прямого та опосередкованого впливу сприяє або, навпаки, перешкоджає трансформації галузі [11], тим самим, забезпечуючи ефективність логістики в усіх процесах.

Відповідно керівник медичного закладу – це менеджер технологічного профілю, який здійснює загальне керівництво тими чи іншими медичними технологічними процесами, координує дії окремих її ланок і об'єднує зусилля колективу для досягнення мети й отримання високого результату.

Логістика – це управління різними вхідними та вихідними потоками медичного закладу з метою їх оптимізації. В умовах реформування управління медичним закладом покладено на керівників, які повинні володіти базовими компетенціями. У свою чергу, медичному персоналу логістика допомагає повністю сконцентруватися на лікуванні і турботі про пацієнтів. Оптимізація, що забезпечує більш ефективну роботу медичного персоналу, скорочення відходів в ланцюгах поставок, надання якісних послуг та вирішення поставлених замовником завдань точно в термін є пріоритетами логістики в медицині.

На сучасному етапі важливими елементами інноваційних процесів у логістиці стають управління нововведеннями й оцінка інвестицій, а також логістична координація в процесі вироблення рішень, що стосуються продуктових або процесних інновацій. Транспортні інновації використовуються в організації та управлінні як у сфері матеріального виробництва, так і невиробничій сфері, до якої належить охорона здоров'я. При цьому логістичні інновації через необхідність регулярної реновації технічних засобів активно впливають на розвиток науковотехнічного прогресу.

На сьогодні половина управлінців медичних закладів не задоволені управлінською діяльністю та покладеними обов'язками. Керівник повинен характеризуватися суто компетенціями управлінця, який має медичну освіту, розуміє бізнес-процеси та потреби клієнта, якість наданих послуг, та має здібності до організації ефективної роботи працівників навіть за умов відсутності на робочому місці.

Рис. 1. Перелік та зміст управлінських компетенцій, необхідних керівникам системи охорони здоров'я для забезпечення ефективної діяльності
Примітка. Складено автором.

Компетенціями експертів в сфері логістики охорони здоров'я є:

- визначення малоефективних місць і ризиків в ланцюзі постачань і розробка планів для їх усунення;
- оптимізація способів транспортування для економії коштів і часу, а також задоволення потреб клієнтів в поставках;
- забезпечення дотримання нормативних актів;
- розробка спеціальної упаковки для захисту чутливої медичної продукції під час перевезення;

- застосування інформаційних технологій для ефективного управління ресурсами, зниження кількості помилок і поліпшення обслуговування клієнтів;
- реалізація зручних рішень для дистрибуції і транспортування, які будуть відповідати постійно змінюваних умов ринку, включаючи піки попиту і повернення продукції [3].

Побудова логістичної моделі системи управління медичною установою дасть можливість вирішити завдання ефективної організації потоків пацієнтів, своєчасної ліквідації проблемних ділянок і учасників руху, розміщення обладнання, переміщення та розподілу матеріальних ресурсів, створення на маршрутах відповідної інфраструктури тощо.

Отже, нагальним завданням сьогодення є створення нової системи підбору, підготовки та підзвітності керівних кадрів, яка б враховувала стратегії, орієнтовані на ефективність системи охорони здоров'я та оновлену роль лідера. Досвід функціонування приватних клінік в Україні свідчить про ефективність медичної логістики, яка формує довіру клієнтів. Можна виділити кілька векторів розвитку та побудови успішної бізнес-моделі для надання медичних послуг [1]:

1. Відповідність медичній реформі, тобто вибір клієнто орієнтованої стратегії.
2. Орієнтації на клієнта, створення комфортних умов та достойного відношення.
3. Дотримання концепції «клініка для всієї родини неподалік від дому», до якої хочеться приходити.

Таким чином, завдяки розвитку інновацій та застосування інноваційного підходу до медичної логістики, вдасться створити контрольоване й регульоване середовище для ефективного виконання різних логістичних процесів в сфері охорони здоров'я і, як наслідок, підвищити окремі показники рівня розвитку регіонів.

Для досягнення більшого ефекту медичні заклади можуть вдатися до впровадження інтегрованої системи логістики якості. Для оптимізації єдиної логістичної системи необхідно розглядати сукупність кількох функціональних областей, включаючи їх учасників. За даних обставин медичний заклад має можливість одноразово приступити до впровадження декількох логістичних концепцій, які визначають якість надання медичних послуг, прикладом яких є [4]:

1. Система інтегрованого планування ресурсів або ERP (Enterprise Resource Planning).

2. Загальне управління якістю або TQM (Total Quality Management).

3. Система «Точно-в-строк» або JIT (Just In Time).

3.1. Точне виробництво або LP (Lean Production).

3.2. Логістика, орієнтована на час, або TBL (Time-based Logistics).

Окремим напрямком в діяльності медичного закладу має стати управління ризиками в логістиці якості. Ризик орієнтований підхід дозволить своєчасно виявляти, оцінювати ризики, пов'язані з якістю та безпекою медичної діяльності, а також розробляти превентивні заходи, сфокусовані на ліквідації, мінімізації, передачі або страхуванні ризиків.

Розглянуті логістичні концепції (ERP, TQM, JIT, LP, TBL) є новими стратегіями у досягненні ефективності в логістичній діяльності нового часу та можуть слугувати основою для формування, розробки, впровадження моделі зрілості логістики в медичному закладі.

Висновки. Проведене дослідження дає змогу сформулювати такі висновки. Медична логістика повинна базуватися на стратегіях клієнторієнтованості, де клієнт довіряє системі охорони здоров'я та вчасності надання медичної послуги. Основне завдання медичної логістики – своєчасність, оперативність медичної допомоги клієнту точно в строк, що передбачає інтеграцію зусиль медичного закладу та ресурсів: фінансових, кадрових, технічних, матеріальних, інформаційних. Орієнтація на клієнта, створення комфортних умов, відповідність медичній реформі залежить від компетенцій управлінців, які в умовах реформування системи охорони здоров'я України повинні володіти набором компетенцій в медичній логістиці. Логістика – це управління різними вхідними та вихідними потоками медичного закладу з метою їх оптимізації. В умовах реформування управління медичним закладом покладено на керівників, які повинні володіти базовими компетенціями. У свою чергу, медичному персоналу логістика допомагає повністю сконцентруватися на лікуванні і турботі про пацієнтів.

На сучасному етапі важливими елементами інноваційних процесів у логістиці стають управління нововведеннями й оцінка інвестицій, а також логістична координація в процесі вироблення рішень, що стосуються продуктових або процесних інновацій.

Література:

1. Сагайдак-Нікітюк Р. В., Посилкіна О. В. Сучасні вимоги до компетенції логістів в умовах фармацевтичної галузі. Запорозж. мед. журн. 2010. № 1 (12). С. 87–91.
2. Смірнова В. Л., Панчишин Н. Я. Роль керівників охорони здоров'я в її реформуванні. *Вісник соц. гігієни та орг. охорони здоров'я України*. 2013. № 3. С. 26–28.

3. Инновационный подход к логистике в медицине. Евразийский Союз Ученых. Экономические науки. URL: <https://euroasia-science.ru/ekonomicheskie-nauki/инновационный-подход-к-логистике-в-ме/> (дата обращения 20.04.2020).
4. Князюк Н. Ф., Чеховская С. А. Логистическая система управления качеством на примере медицинской организации. *Бизнес-образование в экономике знаний*. Вып. № 3. 2018. С. 55-60.
5. Про схвалення Концепції реформи фінансування системи охорони здоров'я, Розпорядження КМУ від 30 листопада 2016 р. № 1013-р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1013-2016-p> (дата звернення 20.04.2020).
6. Проект Методичних рекомендацій щодо організації управління системою охорони здоров'я на території об'єднаної територіальної громади та реорганізації мережі відповідних закладів. Інститут Громадянського суспільства. URL: https://www.csi.org.ua/law_writing/proekti_npa/proekt-metodychnyh-rekomendatsij-shhodo-organizatsiyi-upravlinnya-systemoyu-ohorony-zdorov-ya-na-terytoriyi-ob-yednanoyi-terytorialnoyi-gromady-ta-reorganizatsiyi-merezhi-vidpovidnyh-zakladiv/ (дата звернення: 10.04.2020).
7. Як організувати систему надання первинної медичної допомоги на місцевому рівні. Операційне керівництво / Баценко Д., Брагінський П., Бучма М. та ін. Міністерство охорони здоров'я України, Проект USAID «Реформа ВІЛ-послуг у дії», ТОВ «Агентство «Україна» К., 2018. 368 с. URL: https://moz.gov.ua/uploads/0/4992-phc_operational_manual_apr_2018_fin_web1.pdf (дата звернення: 10.04.2020).
8. Бабич В. Бізнес і медицина. 2018. URL: <https://zmist.pl.ua/news/biznes-i-medicina-yak-stvoriti-kliniku-z-nulya-i-trimati-planku-rozpoviv-poltavcyam-miscevii-pidprijemec> (accessed 20.04.2020).
9. Бєлікова І. В., Костріков А. В. Застосування принципів логістики як основи для оптимізації інформаційно-аналітичної системи охорони здоров'я України. Актуальні проблеми сучасної медицини: *Вісник української медичної стоматологічної академії*. 2015. Випуск 3(51). С. 81-84.
10. Котис Н. В. Ціщик Р. В. Аналіз доцільності запровадження логістичного менеджменту в діяльність закладів охорони здоров'я. *Економіка та управління підприємствами*. Випуск 33. 2019. С. 178-183.
11. Мамчин М. М., Колядич М. М., Фуртак І. І. Управління системою охорони здоров'я України на сучасному етапі її реформування. *Вісник Національного університету «Львівська політехніка»*. Серія: Проблеми економіки та управління. Львів : Видавництво Львівської політехніки. 2019. № 4. С. 104–111.
12. Посилкіна О. В., Сагайдак Р. В., Громовик Б. П. Фармацевтична логістика: монографія. Харків: Вид-во НФаУ «Золоті сторінки», 2004. 320 с.
13. Про Стратегію сталого розвитку «Україна – 2020». Указ Президента України від 12 січня 2015 року № 5/2015. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/5/2015> (дата звернення 20.04.2020).
14. Роль управління кадровими ресурсами у покращенні результатів діяльності системи охорони здоров'я України / [Проект ЄС «Сприяння реформі вторинної медичної допомоги в Україні»] // Представництво Європейської Комісії в Україні. Київ, 2009. 70 с.
15. Фігун Н. В., Дзелендзяк Ю. А. Імітаційне моделювання зовнішньої та внутрішньої логістики медичного закладу. *Вісник Національного університету «Львівська політехніка»*. Серія: Логістика : збірник наукових праць. 2016. № 846. С. 171–177.
16. Філіпішин В. П. Застосування логістичних підходів у роботі лікувально-профілактичних закладів. *Проблеми військової охорони здоров'я*. 2013. Вип. 40. С. 84-90.

17. Ціщик Р. В. Аналіз застосування інноваційних логістичних підходів до діяльності медичних установ. Економіка та управління підприємствами. Випуск 4(15). 2019. С. 168-172.

References:

1. Sahaidak-Nikitiuk, R.V., Posylkina, O.V. (2010). Suchasni vymohy do kompetentsii lohistiv v umovakh farmatsevtichnoi haluzi [Modern requirements for the competence of logistics in the pharmaceutical industry]. *Zaporozh. med. zhurn. – Zaporozhye Medical Journal*, 1(12), 87–91 [in Ukrainian].
2. Smirnova, V.L., Panchyshyn, N.Ya. (2013). Rol kerivnykiv okhorony zdorovia v yii reformuvanni [The role of health care leaders in its reform]. *Visnyk sots. hihiieny ta orh. okhorony zdorovia Ukrainy – Bulletin of Social Hygiene and Health Protection Organization of Ukraine*, 3, 26–28 [in Ukrainian].
3. Ablyayev, E.A., Sheyko, A.V. (2016). Innovatsionnyy podkhod k logistike v meditsine [Innovative approach to logistics in medicine]. *Evraziyskiy Soyuz Uchenykh. Ekonomicheskije nauki – Eurasian Union of Scientists. Economic sciences*. Retrieved from <https://euroasia-science.ru/ekonomicheskije-nauki/ynnovatsyonnyi-podkhod-k-lohystyke-v-me/> [in Russian].
4. Knyazyuk, N.F., Chekhovskaya, S.A. (2018). 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*, 3, 55-60 [in Russian].
5. Rozporiadzhennia KМУ “Pro skhvalennia Kontseptsii reformy finansuvannia systemy okhorony zdorovia” : vid 30 lystopada 2016 r. № 1013-r [Order of the Cabinet of Ministers “On approval of the Concept of health care financing reform” from November 30 2016, № 1013-r]. (n.d.). *zakon.rada.gov.ua*. Retrieved from <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1013-2016-r> [in Ukrainian].
6. 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 of the united territorial community and reorganization of the network of relevant institutions]. (2017). Instytut Hromadianskoho suspilstva. *www.csi.org.ua*. Retrieved from https://www.csi.org.ua/law_writing/proekti_npa/proekt-metodychnyh-rekomendatsij-shhodo-organizatsiyi-upravlinnya-systemoyu-okhorony-zdorov-ya-na-terytoriyi-ob-yednanoyi-terytorialnoyi-gromady-ta-reorganizatsiyi-merezhi-vidpovidnyh-zakladiv/ [in Ukrainian].
7. Batsenko, D., Brahinskyi, P., Buchma, M., et al. (2018). *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. Retrieved from https://moz.gov.ua/uploads/0/4992-phc_operational_manual_apr_2018_fin_web1.pdf [in Ukrainian].
8. Babysh, V. (2018). Biznes i medytsyna: yak stvoryty kliniku z nulia i trymaty planku rozpoviv poltavtsiam mistsevyi pidpriemets [Business and Medicine: How to Build a Clinic from Zero and Keep the Plan of Stories to Poltava People Local Entrepreneur]. *zmist.pl.ua*. Retrieved from <https://zmist.pl.ua/news/biznes-i-medicyna-yak-stvoriti-kliniku-z-nulya-i-trimati-planku-rozpoviv-poltavcyam-miscevii-pidprijemec> [in Ukrainian].
9. Bielikova, I.V., Kostrikov, A.V. (2015). Zastosuvannia pryntsypiv lohistyky yak osnovy dlia optymizatsii informatsiino-analitychnoi systemy okhorony zdorovia Ukrainy [Application of logistics principles as a basis for optimizing the information-analytical system of health care in Ukraine]. *Aktualni problemy suchasnoi medytsyny: Visnyk ukrainskoi medychnoi stomatolohichnoi*

akademii – Actual Problems of the Modern Medicine: Bulletin of Ukrainian Medical Stomatological Academy, 3(51), 81-84 [in Ukrainian].

10. Kotys, N.V., Tsishchyk, R.V. (2019). Analiz dotsilnosti zaprovadzhennia lohistychnoho 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*, 33, 178-183 [in Ukrainian].

11. Mamchyn, M.M., Koliadych, M.M., Furtak, I.I. (2019). Upravlinnia systemoiu okhorony zdorovia Ukrainy na suchasnomu etapi yii reformuvannia [Management of the health care system of Ukraine at the present stage of its reform]. *Visnyk Natsionalnoho universytetu «Lvivska politekhnika». Serii: Problemy ekonomiky ta upravlinnia – Journal of Lviv Polytechnic National University. Series of Economics and Management Issues*, 4, 104–111 [in Ukrainian].

12. Posylkina, O.V., Sahaidak, R.V., Hromovyk, B.P. (2004). *Farmatsevtychna lohistyka [Pharmaceutical logistics]*. Kharkiv: Vyd-vo NFaU «Zoloti storinky» [in Ukrainian].

13. Ukaz Prezydenta Ukrainy “Pro Stratehiiu staloho rozvytku «Ukraina – 2020»” : vid 12 sichnia 2015 roku № 5/2015 [Decree of the President of Ukraine “On the Sustainable Development Strategy "Ukraine - 2020" from January 12 2015, № 5/2015]. (n.d.). *zakon.rada.gov.ua*. Retrieved from <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/5/2015> [in Ukrainian].

14. *Rol upravlinnia kadrovymy resursamy u pokrashchenni rezultativ diialnosti systemy okhorony zdorov'ya Ukrainy. Proekt YeS «Spryiannia reformi vtorynnoi medychnoi dopomohy v Ukraini» [The role of human resources management in improving the performance of the health care system of Ukraine. EU project "Promoting the reform of secondary health care in Ukraine"]*. (2009). Kyiv: Predstavnytstvo Yevropeiskoi Komisii v Ukraini [in Ukrainian].

15. Fihun, N.V., Dzelendziak, Yu.A. (2016). Imitatsiine modeliuвання zovnishnoi ta vnutrishnoi lohistyky medychnoho zakladu [Simulation modeling of external and internal logistics of a medical institution]. *Visnyk Natsionalnoho universytetu «Lvivska politekhnika». Serii: Lohistyka – Bulletin of the National University "Lviv Polytechnic". Series: Logistics*, 846, 171–177 [in Ukrainian].

16. Filipishyn, V.P. (2013). Zastosuvannia lohistychnykh pidkhodiv u roboti likuvalno-profilaktychnykh zakladiv [Application of logistical approaches in the work of treatment and prevention facilities]. *Problemy viiskovoi okhorony zdorovia – Military health problems*, 40, 84-90 [in Ukrainian].

17. Tsishchyk, R.V. (2019). Analiz zastosuvannia innovatsiinykh lohistychnykh pidkhodiv do diialnosti medychnykh ustanov [Analysis of the application of innovative logistics approaches to the activities of medical institutions]. *Ekonomika ta upravlinnia pidpriemstvamy – Economics and business management*, 4(15), 168-172 [in Ukrainian].