

## Література

1. *Калиев Г. А.* Социально-экономические проблемы села и пути их решения / Г. А. Калиев // Економіка АПК. — 2003. — № 10. — С. 138—142.
2. *Кравченко О. Б.* Аналіз організаційно-економічного механізму регулювання зайнятості в Україні / О. Б. Кравченко // Формування ринкових відносин в Україні : зб. наук. праць. — К., 2006. — № 4 (59). — С. 116—122.
3. *Колот А. М.* Соціально-трудові відносини: теорія і практика регулювання : монографія / А. М. Колот. — К. : КНЕУ, 2004. — 230 с.
4. *Косодій Р. П.* Організаційно-економічні аспекти управління трудовими ресурсами в регіоні / Р. П. Косодій // Вісник Сумського державного аграрного університету. Серія: Фінанси і кредит. — Суми, 2001. — № 1. — С. 132—137.
5. *Косодій Р. П.* Особливості розвитку трудових ресурсів у період реформування соціально-економічних відносин / Р. П. Косодій // Вісник Сумського державного аграрного університету. Серія: Фінанси і кредит. — Суми, 2000. — № 2. — С. 170—173.
6. *Лич В. М.* Організаційно-економічний механізм державного регулювання формування трудового потенціалу в сфері зайнятості / В. М. Лич // Формування ринкових відносин в Україні : зб. наук. праць. — К., 2005. — № 11 (54). — С. 3—8.
7. *Мазур А. Г.* Організаційно-методологічні проблеми формування кадрового потенціалу АПК регіону в перехідний період / А. Г. Мазур // Економіка АПК. — 2001. — № 6. — С. 112—115.
8. *Шульга В. І.* Організаційно-економічний механізм формування трудових відносин на сільськогосподарських підприємствах / В. І. Шульга // Економіка. — 2008. — № 6. — С. 6—11.

УДК 654:351.77

*Т. М. Нікуліна*, канд. екон. наук, доцент  
кафедри бухгалтерського обліку та аудиту,  
Одеський національний економічний університет  
*О. В. Нікуліна*, канд. екон. наук, доцент кафедри  
менеджменту ім. проф. Й. С. Завадського,  
Національний університет біоресурсів і  
природокористування України

### ОСОБЛИВОСТІ МЕХАНІЗМУ МЕНЕДЖМЕНТУ ОРГАНІЗАЦІЇ СОЦІАЛЬНОЇ СФЕРИ

У статті розглянуто наукові основи управління в закладах соціальної сфери. Проведено аналіз найбільш ефективних моделей організації діяльності медичних закладів найбільш розвинених країн світу. Розроблено пропозиції щодо вдосконалення механізму ме-

недждменту закладів соціальної сфери за сучасних економічних умов.

Ключові слова: соціальна сфера, джерела фінансування, маркетингові стратегії, соціальна спрямованість, планування, антикризове управління, цільовий ринок послуг, ресурсна база, витратні групи.

В статье исследовано научные основы управления учреждениями социальной сферы. Проведено анализ наиболее эффективных моделей организации деятельности медицинских учреждений наиболее развитых стран мира. Сформулированы предложения по усовершенствованию механизма менеджмента учреждений социальной сферы в современных экономических условиях.

Ключевые слова: социальная сфера, источники финансирования, маркетинговые стратегии, социальная направленность, планирование, антикризисное управление, целевой рынок услуг, ресурсная база, затратные группы.

In article it is investigated the scientific bases of management by establishments of social sphere. It is carried out the analysis of the most effective models of the organization of activity of medical institutions of the most developed countries of the world. Offers on improvement of the mechanism of management of establishments of social sphere in modern economic conditions are formulated.

Keywords: social sphere, financing sources, marketing strategy, a social orientation, planning, anti-recessionary management, the target market of services, resource base, groups of the expenses.

**Постановка проблеми.** Дефіцит бюджетних коштів в Україні особливо гостро відчувається населенням саме в соціальній сфері. Видатки на утримання та розвиток організацій соціальної інфраструктури скорочуються з кожним роком. Унаслідок цього доступність освіти, медичної допомоги тощо потрапила в залежність від спроможності населення платити за послуги.

Механізми надання соціальних послуг, які діяли раніше, багато в чому вичерпали себе та потребують суттєвої корекції [2, с. 27]. Управління організаціями соціальної сфери сьогодення базує все більше базується на принципах багатокладності з рівноправним існуванням державних, громадських і приватних форм власності. А самі структури соціальної сфери набули організаційно-економічний статус суб'єктів господарювання та поступово перетворюються в комерційні структури з комплексом необхідних характеристик підприємницької діяльності.

За цих умов впровадження ринкових відносин у соціальну сферу викликають необхідність наукового управління закладами цій сфери, а також визначення конкурентних переваг та оцінки попиту і обсягів споживання соціальних послуг.

**Аналіз останніх публікацій.** Проблеми особливості державного управління соціальної сфери, взаємозв'язку соціальної роботи і соціальної політики, теорії і практики соціальної роботи, соціології соціальної сфери та маркетингового менеджменту у своїх наукових дослідженнях піднімали такі вітчизняні та закордонні вчені, як О. І. Амоша, А. І. Бутенко, М. О. Волгін, В. Г. Герасимчук, В. І. Гилко, А. Ф. Головатий, І. А. Григорьева, Т. Є. Демідова, А. Ф. Павленко, П. Рабардель, Ш. Рамон, О. С. Редькін, Д. М. Черваньов, М. Г. Чумаченко, К. С. Шендеровський та ін.

Однак у більшості наукових розробок мало уваги приділено чіткості обґрунтування логіко-конструктивної основи спільності інтересів (державних, соціальних і приватних), єдності мети і дій всіх ступенів і ланок управління в соціальній сфері. Безперечно це свідчить про актуальність теми, а відтак зумовило вибір напрямку нашого дослідження в науковому і практичному аспектах.

**Формулювання мети.** Мету дослідження ми вбачали у розвитку методичних та прикладних основ по вдосконаленню функцій і методів менеджменту в структурах соціальної сфери України. Результати дослідження орієнтовані на трансформацію організаційно-економічного статусу закладів соціальної сфери, які створюються на принципах господарювання та впровадження інтерактивних маркетингових стратегій на ринку відповідних послуг.

Досягнення поставленої мети обумовило необхідність вирішення наступних задач:

- визначення сучасних тенденцій формування недержавного сектору в соціальній сфері;
- проведення аналізу особливостей господарювання закладів соціальної сфери в умовах змін форм власності;
- обґрунтування альтернативних джерел фінансової підтримки розвитку структур соціальної сфери;
- визначення особливостей управління сегментами споживання на ринку соціальних послуг;
- методичне забезпечення функцій і методів маркетингового менеджменту в діяльності структур соціальної сфери.

**Виклад результатів дослідження.** Впровадження сучасних підходів управління в закладах соціальної сфери з метою забезпечення надання населенню відповідних послуг високої якості вимагає, крім стабілізації економіки держави, ще й підготовки владних структур, роботодавців, органів і закладів соціальної сфери [5, с. 47].

Трансформація управління закладами соціальної сфери потребує і наявності висококваліфікованого керівника — управління

якісно нового типу, який би володів основами менеджменту і був здатний працювати в умовах ринку. Ним повинен стати менеджер соціальної сфери, не обов'язково фахівець відповідного соціального профілю, але з управлінською, економічною, юридичною підготовкою, спроможний виконувати управлінські функції в умовах непередбачених ситуацій і конкуренції. Це по-новому ставить питання впровадження економічних методів організації соціальних закладів [1, с. 124].

Розробка гнучкої і корегованої програми трансформації філософії управління закладами соціальної сфери потребує наукового визначення в ній пріоритетів і економічно виражених етапів реформування з належним законодавчо-правовим, організаційно-управлінським, фінансовим та науковим забезпеченням. Вирішення зазначених задач дозволить активізувати процес ефективного реформування та пошуку джерел фінансування соціальної системи країни загалом та кожного закладу зокрема.

Оскільки в теперішній час внаслідок кризового стану економіки, політичних коливань, недоліків у формуванні інфраструктури ринку, високих темпів інфляції, тощо усі організації, особливо некомерційного сектору, працюють в умовах підвищеного ризику, дуже важливим, на наш погляд, є поширення в соціальній сфері можливості антикризового управління, маркетингових стратегій на цільовому ринку, страхових і фондів джерел фінансування, ефективності недержавних методів господарювання [7, с. 231].

Аспекти маркетингу розглядаються нами як невід'ємна складова частина сучасного менеджменту організації соціальної сфери. Кожна організація повинна мати власну концепцію (філософію) маркетингу. Наприклад, філософією державного медичного закладу в Україні є принцип надання медичної допомоги будь-кому, хто звернувся за нею, незалежно від його фінансових можливостей — принцип безкоштовної медичної допомоги, гарантованої Конституцією країни. Але принцип порівняння усіх громадян не відповідає суспільним відносинам ринкової економіки. За цим, у відповідності до маркетингового методу сегментації ринку, потрібно виділити і класифікувати сегменти ринку медичних послуг, а ринок у цілому розглядати як цільовий. Цільовий ринок складається з виробників — медичних закладів та особистих лікарів-професіоналів, класифікованих за видами медичних послуг, споживачів — населення, пацієнтів, класифікованих за принципами географічним та платоспроможності і посередників, класифікованих за джерелами фінансових коштів (страхові компанії, фонди, спонсори, консалтингові структури та ін.).

У той же час неможна забувати про основну специфіку ринку соціальних послуг, а саме його соціальну спрямованість [6]. Це означає, що така одна з цілей організації — максимізація прибутку — ні в якому разі не може перешкоджати високому рівню та якості наданих соціальних послуг.

Звичайно, в закладах соціальної сфери мають бути реалізовані і всі загальні функції менеджменту, основною з яких є функція планування.

Планування в соціальній сфері — це адміністративний інструмент, що забезпечує раціональну основу для прийняття рішень. Найважливіша мета планування — це розміщення ресурсів таким чином, щоб соціальне обслуговування було доступним та ефективним. Розробка стратегії розвитку соціальної сфери повинна здійснюватися окремо для кожного рівня ієрархічної системи: на державному рівні, на регіональному та муніципальному. При плануванні та просуванні соціальних послуг бажано використовувати методи публіситі, найефективнішим з яких є реклама.

Головною метою реформування системи управління закладами соціальної сфери є ефективність і рентабельність. Незважаючи на те, що загальний обсяг ресурсів зростає, необхідно досягти поліпшення якості послуг у межах встановленого рівня витрат. Рішення стосовно розвитку соціальних послуг і використання ресурсів залежать від багатьох факторів, наприклад: попиту на соціальні послуги, обсягів існуючих послуг, професійної ініціативи та політичних пріоритетів. Підвищення витрат і зростання конкуренції щодо ресурсної бази соціальної сфери підкреслюють необхідність економічного аналізу в цій сфері з урахуванням можливих варіантів вибору [8, с. 57].

При вирішенні проблем структурної перебудови соціальної сфери України доцільно звернутися до накопиченого світового досвіду. Найпривабливішою в цьому аспекті нам видається Британська Концепція з управління ресурсами, яка поєднує проблеми ефективного функціонування, забезпечення інформацією керівників і процесу надання послуг.

З економічної точки зору досягнення позитивних економічних результатів при фіксованому рівні витрат вимагає раціонального використання ресурсів соціальної сфери. Прийнято вважати, що організації, які надають населенню соціальні послуги, не в змозі задовольнити потреби і очікування населення в повному обсязі, тому існує необхідність у визначенні пріоритетів та обґрунтуванні вибору послуг. Обґрунтування, однак, неминуче підіймає етичні питання, пов'язані з варіантами вибору. У зв'язку з цим в

управлінні соціальними закладами необхідно використовувати систему економічних оцінок, що визначає пріоритети прийняття рішень на ринку соціальних послуг.

У спектрі соціальних послуг домінуючими є медичні послуги, від якості яких залежить здоров'я нації. Слід зазначити, що всупереч своєму особливому статусу, саме медичні заклади більш за все потерпають від недостатнього обсягу фінансування з боку держави. З метою часткового вирішення цієї проблеми ми би пропонували запровадити в Україні систему обов'язкового медичного страхування, концепція якої передбачає загальне обов'язкове відрахування коштів у відсотках від доходу до єдиного фонду страхової медицини. Соціальний аспект такої системи залишається на відповідальності державних структур охорони здоров'я.

Ключовими моментами реформи за системою медичного страхування є: фінансово-економічні аспекти (розробка страхових тарифів з урахуванням міста, терміну праці, рівня матеріальної забезпеченості населення тощо) та діяльність законодавчих і виконавчих органів влади. Групове страхування роботодавцем є альтернативою централізації влади та управління в руках Уряду та способом створити плюралістичну децентралізовану систему охорони здоров'я. За таким шляхом розвивалася медична галузь США (програма Джексона Хола). Елементи цієї реформи можуть бути використані в Україні на муніципальному рівні управління.

Треба відзначити, що в найближчого сусіда України — Росії вже було розглянуто варіант практичного впровадження реформи за вищезазначеною системою, але провідні фахівці і експерти визначили її неможливою в умовах масової бідності і постійного зниження рівня життя більшості населення [4, с. 14].

Механізм клініко-витратних груп розглядається нами як альтернативний до системи обов'язкового медичного страхування. Суть цих організаційних структур полягає у вузькій спеціалізації медичних закладів чи груп приватних лікарів. Механізм клініко-витратних груп передбачає фінансові внески тільки після фактичного лікування пацієнта. Вилікований пацієнт — найкращий з усіх показників — характеризує технологічний результат діяльності стаціонару і заслуговує бути носієм цінності медичного обслуговування та його грошового еквівалента — ціни. Таким чином, метод клініко-витратних груп забезпечує систему розрахунків, яка підтримує (хоч і не ідеально) відповідність між клінічними та економічними аспектами надання допомоги. Цей метод базується на існуючому досвіді тарифікації лікарських послуг і організації розрахунків в охороні здоров'я.

Маються на увазі як вітчизняні, так і закордонні розробки. Такий метод може бути враховано в реформі на регіональному рівні, де повинні бути скоординовані стратегічні плани реформи на макрорівні і реальна картина якості, кількості та цінності медичних послуг у кожному регіоні.

При визначенні пріоритетних напрямків реформи необхідно враховувати, що система формування клініко-витратних груп є ефективною, як свідчить досвід розвинених країн, але передбачає принципово нові підходи щодо класифікації і відповідно — тарифікації медичних послуг на вітчизняному ринку. Такий підхід потребує великих витрат для переходу українських медичних закладів і приватних лікарів на іншу від існуючої класифікацію пацієнтів та на підготовку спеціалістів.

Для зменшення цих централізованих витрат можна організувати застосування клініко-витратних груп поступово, починаючи з нижчого рівня ієрархії системи охорони здоров'я. Практика формування таких груп повинна бути інтегрована поряд з іншими організаційними формами надання медичних послуг та медичної допомоги. На початку реформи це може бути рівень муніципальних медичних закладів, які отримують фінансування з міського бюджету, чи приватні клініки.

Для проведення будь-яких реформи необхідні: єдина система державного контролю та регулювання галузі [3, с. 421], економічні моделі і механізми ціноутворення і тарифікації на послуги соціальних закладів. Ця проблема повинна вирішуватися перш за все на макрорівні. Необхідно на державному рівні визначити сегменти регулюємої, керуємої та вільної конкуренції на ринку соціальних послуг. Немає сумнівів, що в умовах ринкової економіки повинні бути присутні усі форми конкуренції.

**Висновки та перспективи подальших досліджень.** Таким чином, ми дійшли висновків, що особливості механізму менеджменту організацій соціальної сфери полягають у наступному:

1. Структури соціальної сфери набули організаційно-економічний статус суб'єктів господарювання та поступово перетворюються в комерційні структури з комплексом характеристик підприємницької діяльності.

2. У соціальній сфері необхідно поширювати підходи антикризового управління, маркетингових стратегій на цільовому ринку.

3. Трансформація управління закладами соціальної сфери потребує підготовки управлінця якісно нового типу.

4. Економічна ефективність відіграє важливу роль при прийнятті рішень, але не надає повної характеристики процесу соціа-

льного обслуговування. Тому дуже важливо урахування етики і соціальних пріоритетів у соціальній сфері.

5. При планування та просування соціальних послуг в Україні доцільно використовувати методи пабліситі.

6. При вирішенні проблем формування ресурсної бази соціальних закладів перевагу необхідно надавати недержавним джерелам фінансування. Такими джерелами можуть бути страхові внески, фондів джерела, спонсорські кошти тощо. При цьому також повинні бути враховані питання етики і соціальної справедливості.

7. В Україні можуть бути застосовані різноманітні моделі функціонування недержавної медицини, що ефективно функціонують у розвинутих країнах світу, але за умов їх адаптації до особливостей українського суспільства.

Перспективи подальших досліджень в області управління закладами третього сектору економіки зосереджені в площині формування механізмів менеджменту організацій соціальної сфери, спроможних привести до стабілізації стану соціальної сфери в складних економічних умовах України.

### **Література**

1. Головатий М. Ф., Лукашевич М. П., Дмитренко Г. А. та ін. Управлінські аспекти соціальної роботи: Курс лекцій. — К.: МАУП, 2004. — 368 с.

2. Государственная и муниципальная социальная политика. Курс лекций: учебное пособие / коллектив авторов; под общ. ред. Н. А. Волгина. — М.: КНОРУС, 2011. — 1016 с.

3. Григорьева И. А. Теория и практика социальной работы / И. А. Григорьева, В. Н. Келасев. — СПб.: СПбГУ, 2004. — 536 с.

4. Демидова Т. Е. Социальная деятельность в меняющемся мире: проблемы и противоречия // Социальные технологии, исследования. — 2005. — № 3. — С. 11—18.

5. Левков С. А. Стратегия социализации и региональная социальная политика / С. А. Левков. — Хабаровск: Риотип, 2004. — 96 с.

6. Морозова Е. К. К определению социальной политики и социальной защиты: Электронный ресурс // Материалы второго всероссийского социологического конгресса. — М., 2003.

7. Рабардель П. Люди и технологии (когнитивный подход к анализу современных инструментов). — М.: Институт психологии РАН, 1999. — 364 с.

8. Редькін О. С. Облік та фінансова звітність бюджетних установ: навч. посібник / О. С. Редькін, В. В. Коваль. — Одеса: Фенікс, 2011. — 242 с. УДК: 338.2