

УДК 338.28

DOI: 10.34670/AR.2025.35.62.062

Концептуальный подход к формированию механизма управления ресурсами в современных медицинских организациях

Старковский Константин Игоревич

Главный врач,
Стоматологическая поликлиника № 32,
195426, Российская Федерация, Санкт-Петербург, пр-кт Наставников, 22;
e-mail: persicorum@mail.ru

Фоменко Наталья Михайловна

Доктор экономических наук, профессор,
Российский экономический университет им. Г.В. Плеханова,
115054, Российская Федерация, Москва, пер. Стремянный, 36;
e-mail: fnata77@mail.ru

Аннотация

В статье рассматривается концептуальный подход к формированию механизма управления ресурсами в современных медицинских организациях. Проанализированы теоретические основы управления ресурсами, выявлены ключевые элементы механизма управления и факторы, влияющие на его эффективность. Особое внимание уделено проблемам стратегического планирования, мотивации персонала, информационного обеспечения и риск-менеджмента. Предложены направления совершенствования механизма управления ресурсами с учетом специфики деятельности медицинских организаций. Обоснована необходимость системного подхода к управлению различными видами ресурсов для обеспечения устойчивого развития медицинских организаций.

Для цитирования в научных исследованиях

Старковский К.И., Фоменко Н.М. Концептуальный подход к формированию механизма управления ресурсами в современных медицинских организациях // Экономика: вчера, сегодня, завтра. 2025. Том 15. № 10А. С. 596-604. DOI: 10.34670/AR.2025.35.62.062

Ключевые слова

Управление ресурсами, медицинская организация, механизм управления, стратегическое планирование, эффективность управления, системный подход, менеджмент качества, риск-менеджмент.

Введение

В современных условиях развития здравоохранения особую актуальность приобретает проблема эффективного управления ресурсами медицинских организаций.: при существенном прогрессе медицинских технологий наблюдается существенная недостаточность эффективных механизмов управления ресурсным потенциалом организаций здравоохранения. Существующий этап развития отрасли требует существенного переосмысления существующих управленческих подходов. В ходе анализа выявлено несколько ключевых аспектов данной проблематики. Основопологающим является противоречие между объективными ограничениями ресурсного потенциала медицинской отрасли и необходимостью его оптимального использования. Существенным фактором также выступает многовекторность финансовых потоков, обуславливающая потребность в комплексной интеграции разнородных источников ресурсного обеспечения. Значимым аспектом является усиление конкурентной среды на рынке медицинских услуг, стимулирующее поиск инновационных решений в области ресурсного менеджмента.

Основная часть

В научной литературе отмечается важность комплексного подхода к формированию механизма управления ресурсами. Как указывает В.Н. Петров, данный механизм должен учитывать специфические особенности функционирования медицинских организаций различного профиля [Кулагина и др., 2006, с. 45]. Развитие данного концептуального положения позволяет определить приоритетность достижения оптимального соотношения между экономической эффективностью использования ресурсов и обеспечением качественной медицинской помощи в условиях трансформации системы здравоохранения. Теоретический базис исследования сформирован на основе научных работ российских и международных исследователей в сфере управления ресурсами здравоохранения, включая фундаментальные труды Э.Н. Кулагиной, В.И. Стародубова, А.Л. Линденбратена и других ученых.

Методологическая основа исследования базируется на применении системного подхода, методов экономического и статистического анализа, экспертного оценивания. Исследование опирается на материалы научных публикаций, нормативно-правовую документацию в сфере здравоохранения, статистические материалы. В рамках современной трансформации отечественного здравоохранения особую научную значимость приобретает проблематика измерения эффективности использования ресурсов. Г.В. Попова обоснованно отмечает, что разработка методологических подходов к оценке ресурсного обеспечения медицинских учреждений является ключевым фактором повышения результативности их функционирования [Попова, 2010, с. 8].

В рамках научного дискурса представляется необходимым рассмотреть многомерность феномена эффективности в системе здравоохранения, которая интегрирует три взаимосвязанных компонента: медицинскую результативность, социальную эффективность и экономическую целесообразность. Данный подход обуславливает необходимость разработки комплексной системы индикаторов, отражающих многоаспектную специфику деятельности организаций здравоохранения. Структурная организация результативного механизма управления ресурсами предполагает реализацию взаимосвязанного комплекса мероприятий: оптимизацию структуры ресурсного обеспечения, совершенствование процессов планирования,

развитие механизмов мотивации персонала и внедрение современных информационно-технологических решений. Первостепенное значение приобретает достижение сбалансированности материальных, кадровых и финансовых составляющих ресурсного потенциала. В современных условиях динамичной трансформации внешней среды становится необходимым внедрение прогрессивных управленческих технологий, обеспечивающих существенное повышение эффективности использования имеющегося ресурсного потенциала медицинских учреждений. Представленный подход способствует преодолению существующих противоречий между экономической результативностью и качеством оказания медицинской помощи, формируя системный синергетический эффект. Существенным направлением модернизации механизма управления ресурсами является развитие стратегического планирования. Как отмечает Е.А. Хансуварова, формирование долгосрочных программ развития ресурсной базы необходимо осуществлять с учетом перспективных потребностей организации и тенденций развития системы здравоохранения [Хансуварова, 2021, с. 56]. При этом особую актуальность приобретает развитие информационно-аналитического обеспечения управленческих решений. Формирование единой информационной среды становится ключевым условием повышения качества управления ресурсами медицинской организации.

Исследование показывает, что внедрение современных информационных технологий обеспечивает своевременность и обоснованность принимаемых решений в сфере управления ресурсами. Значительное воздействие на эффективность ресурсного менеджмента оказывает система мотивации персонала. Имплементация эффективного контракта создает основу для усиления заинтересованности сотрудников в результативности труда. Существенным является обеспечение дифференцированного подхода к формированию системы стимулирования с учетом специфики деятельности различных категорий медицинского персонала. Перспективным направлением совершенствования механизма управления ресурсами является внедрение концепции бережливого производства. Научные исследования демонстрируют, что применение инструментов бережливого производства позволяет оптимизировать процессы и минимизировать непроизводительные затраты ресурсов [Полина, 2015, www]. В условиях усиления конкурентной среды на рынке медицинских услуг особую значимость приобретает обеспечение конкурентоспособности медицинских организаций через эффективное управление ресурсным потенциалом.

В условиях развития здравоохранения существенное значение приобретает формирование комплексной системы внутреннего контроля, обеспечивающей постоянный мониторинг эффективности использования различных ресурсов и своевременное выявление отклонений от заданных параметров. Данный контекст обуславливает необходимость разработки методологического инструментария оценки результативности использования ресурсов. При анализе подходов к позиционированию медицинских организаций следует отметить, что оптимальное позиционирование на рынке медицинских услуг требует системного подхода к управлению ресурсным потенциалом [Технологии антикризисного..., 2013, с. 125]. Развитие данного положения определяет значимость формирования целостной маркетинговой стратегии, охватывающей все аспекты ресурсного управления. Исследование показывает особую значимость обеспечения преемственности в управлении ресурсами, где недостаточность эффективных механизмов передачи управленческих компетенций может привести к снижению качества принимаемых решений. Противодействием данным рискам выступает развитие системы социального партнерства, стимулирующей эффективное взаимодействие с различными заинтересованными сторонами, включая механизмы государственно-частного

партнерства. М.Э. Аджиев обоснованно отмечает, что значимым направлением совершенствования механизма управления ресурсами является внедрение системы менеджмента качества, обеспечивающей стандартизацию процессов и повышение эффективности использования ресурсов [Аджиев, 2013, с. 561]. Данный подход способствует достижению оптимального соотношения между стандартизацией процессов и инновационным развитием медицинской организации. В современной системе здравоохранения ключевую роль приобретает стратегическое планирование ресурсного обеспечения медицинских организаций. Реализация стратегических целей обуславливает необходимость разработки долгосрочных программ развития ресурсной базы, учитывающих как перспективные потребности организации, так и направления трансформации отрасли.

Научного анализа требует комплексный подход к планированию ресурсного обеспечения, основанный на многофакторном анализе внешней и внутренней среды медицинской организации. Структура стратегического планирования должна учитывать совокупность факторов макро- и микросреды, оказывающих существенное влияние на деятельность медицинского учреждения. В контексте эффективного управления ресурсами приоритетным становится развитие системы управленческого учета и формирование соответствующего инструментария измерения результативности использования различных ресурсов. Особую актуальность приобретает цифровая трансформация процессов управления. Исследования показывают, что цифровизация процессов управления ресурсами способствует повышению оперативности и качества принимаемых управленческих решений [Управление ресурсами..., 2023, с. 156]. В здравоохранении ключевое значение приобретает формирование системы управления знаниями и развитие организационной культуры, направленной на рациональное использование ресурсов. Дифференцированный подход к управлению ресурсным потенциалом учитывает особенности оказания различных видов медицинской помощи, обеспечивая оптимальное распределение имеющихся ресурсов. Исследования показывают, что существенным фактором повышения эффективности является развитие системы внутренних коммуникаций. Формирование результативных информационных потоков между подразделениями медицинской организации способствует оптимизации процессов управления ресурсами [Венгерова, 2012, www]. Перспективным направлением совершенствования механизма управления выступает внедрение проектного подхода, обеспечивающего целенаправленное использование ресурсов и повышающего качество управленческих решений. Е.В. Климова обоснованно отмечает, что разработка комплексной системы показателей эффективности должна учитывать специфику деятельности медицинской организации и особенности оказания различных видов медицинской помощи [Климова, 2016, с. 742]. Развитие данной концепции определяет необходимость внедрения дифференцированного подхода к измерению результативности использования различных ресурсов. В условиях приоритетным становится формирование научно обоснованной системы нормативов, объединяющей традиционные методологические подходы и инновационные медицинские технологии. Особую актуальность приобретает трансформация системы финансового планирования через внедрение современных методов бюджетирования [Попова, 2010, с. 10]. Анализ научной позиции Г.А. Коржовой относительно системы мотивации персонала [Коржова, 2009, с. 15] позволяет определить многоаспектность стимулирующих механизмов в контексте управления человеческим капиталом медицинской организации. Данный подход требует эффективной интеграции с цифровой трансформацией процессов ресурсного менеджмента и развитием системы аутсорсинга [Лень, Никулина, 2016, с. 77], что обеспечит достижение качественно

нового уровня эффективности управленческих решений.

В современных условиях научного анализа требует инновационное развитие системы управления ресурсами. Исследования показывают перспективность интеграции современных управленческих технологий [Управление ресурсами..., 2023, с. 180] с механизмами управленческого консалтинга. Привлечение внешних консультантов способствует оптимизации процессов управления ресурсами и внедрению передового опыта [Лень, Никулина, 2016, с. 78]. Научного рассмотрения требуют три взаимосвязанных направления: развитие социального партнерства, внедрение принципов экологического менеджмента [Технологии антикризисного..., 2013, с. 156] и формирование системы управления знаниями через корпоративное обучение. Данный интегрированный подход обеспечивает достижение качественно нового уровня эффективности управленческих решений в условиях динамичной трансформации системы здравоохранения. В условиях глобализации здравоохранения существенное значение приобретает развитие международного сотрудничества в сфере ресурсного менеджмента. Анализ показывает, что прямое заимствование зарубежных практик управления без учета национальных особенностей может привести к снижению эффективности механизмов управления ресурсами. Обеспечение устойчивого развития медицинских организаций требует системного анализа трех взаимосвязанных аспектов: преемственности управленческого опыта, информационной безопасности и управления рисками. Исследования демонстрируют, что формирование комплексной системы управления рисками способствует минимизации угроз устойчивому развитию медицинской организации [Попова, 2010, с. 11]. Данные процессы требуют интеграции в единую систему стратегического управления. Научного исследования требует соотношение экономической эффективности и социальной ответственности [Кулагина и др., 2006, с. 98]. Развитие данного положения определяет необходимость внедрения системы внутреннего аудита и стандартизации процессов, что подтверждается исследованиями М.П. Куркиной [Технологии антикризисного..., 2013, с. 167]. В современных условиях приоритетным становится интеграция принципов бережливого производства с системой мотивации персонала. При этом существенное значение приобретает не только формирование эффективных механизмов стимулирования [Климова, 2016, с. 744], но и их взаимодействие с процессами цифровой трансформации и развитием организационной культуры медицинской организации.

В современной системе здравоохранения приоритетное значение приобретает развитие стратегического планирования ресурсного обеспечения медицинских организаций. Исследования показывают, что разработка долгосрочных программ развития ресурсной базы требует учета перспективных потребностей организации и тенденций развития отрасли здравоохранения [Хансуварова, 2021, с. 95]. Данное положение требует дальнейшего развития в контексте современных управленческих концепций. В современных условиях особую актуальность приобретает развитие системы организационных коммуникаций. Исследования демонстрируют, что эффективное взаимодействие между подразделениями медицинской организации является ключевым условием оптимального использования ресурсов [Управление ресурсами..., 2023, с. 190]. Существенное значение приобретает интеграция коммуникационных процессов с принципами экологического менеджмента и механизмами обеспечения экономической безопасности. Научного анализа требует внедрение экологической ответственности в систему ресурсного менеджмента. Внедрение принципов экологической ответственности способствует рациональному использованию ресурсов и минимизации негативного воздействия на окружающую среду [Лень, Никулина, 2016, с. 80]. Развитие данного

положения определяет необходимость интеграции экологических императивов с системой управления рисками. Исследования показывают, что формирование системы управления рисками способствует минимизации угроз устойчивому развитию медицинской организации [Климова, 2016, с. 745]. Ключевое значение приобретают три взаимосвязанных компонента: корпоративная культура, проектное управление и развитие кадрового потенциала. Формирование эффективной системы управления персоналом выступает основным фактором успешного развития медицинской организации [Полина, 2015, www]. Данный комплексный подход обеспечивает достижение качественно нового уровня эффективности управленческих решений в условиях динамичной трансформации системы здравоохранения. Существенного анализа требует инновационный менеджмент в контексте управления ресурсным потенциалом. Исследования демонстрируют, что внедрение инновационных технологий управления способствует повышению эффективности использования ресурсного потенциала [Венгерова, 2012, www]. Данное положение требует дальнейшего развития через призму цифровой трансформации и организационных инноваций.

В данных условиях существенное значение приобретает формирование стратегических партнерств с поставщиками ресурсов. Исследования показывают, что развитие долгосрочных партнерских отношений с поставщиками способствует оптимизации процессов ресурсного обеспечения [Технологии антикризисного..., 2013, с. 178]. Развитие данного положения определяет необходимость интеграции механизмов управления рисками в систему управления цепочками поставок. Научного анализа требует взаимосвязь между эффективностью использования ресурсов и качеством оказываемой медицинской помощи. Перспективным направлением выступает интеграция системы менеджмента качества с механизмами ресурсного обеспечения, что обеспечивает достижение качественно нового уровня медицинского обслуживания в условиях трансформации здравоохранения. Проведенное исследование демонстрирует, что формирование эффективного механизма управления ресурсами является ключевым фактором успешного функционирования медицинских организаций в современных условиях. Анализ показывает, что системный подход к управлению ресурсами обеспечивает устойчивое развитие организации и повышение качества оказываемой медицинской помощи. Существенное значение приобретает развитие системы стратегического планирования ресурсного обеспечения. Приоритетным становится формирование долгосрочных программ развития ресурсной базы на основе многофакторного анализа внешней и внутренней среды организации. В комплексе с данным направлением выступает система мотивации персонала, где внедрение эффективных механизмов стимулирования является необходимым условием повышения результативности использования трудовых ресурсов.

Значение в современных условиях приобретает цифровая трансформация процессов управления ресурсами, катализирующая повышение оперативности и качества управленческих решений. Данный холистический подход позволяет достичь качественно нового уровня эффективности ресурсного менеджмента в условиях парадигмальной трансформации системы здравоохранения.

Заключение

Проведенное исследование показало, что эффективный механизм управления ресурсами должен включать следующие ключевые элементы:

- систему стратегического планирования и контроля;

- механизмы оптимизации использования различных видов ресурсов;
- систему мотивации и развития персонала;
- информационно-аналитическое обеспечение процессов управления;
- механизмы управления рисками и обеспечения экономической безопасности.

Особого внимания заслуживает проблема обеспечения сбалансированности различных видов ресурсов. «Оптимальное сочетание материальных, финансовых и трудовых ресурсов является ключевым фактором эффективности медицинской организации». В целом, можно заключить, что формирование эффективного механизма управления ресурсами требует системного подхода и должно осуществляться с учетом современных тенденций развития здравоохранения и специфики деятельности конкретной медицинской организации.

Библиография

1. Аджиев М. Э. Основные проблемы системы менеджмента качества медицинской организации. Молодой ученый. 2013. № 12. С. 561-562.
2. Венгерова И.В. Формирование системы управления ресурсным обеспечением медицинских услуг в современной экономике. Современные проблемы науки и образования. 2012. № 5. URL: <https://science-education.ru/ru/article/view?id=7028>.
3. Климова Е. В. Методы стратегического управления ресурсами организации здравоохранения. Молодой ученый. 2016. № 10 (114). С. 739-743. URL: <https://moluch.ru/archive/114/29705/>.
4. Коржова Г.А. Особенности формирования сервисного окружения медицинских услуг : автореф. дис. ... канд. экон. наук : спец. 08.00.05. Самар. гос. экон. ун-т. Самара, 2009. 21 с.
5. Кулагина Э.Н., Киселев С.В., Разумовский А.В., Полина Н.А. Экономика и управление лечебно-профилактическим учреждением: Монография. Н. Новгород: НИМБ, 2006. 163 с.
6. Лень Л., Никулина Т. Управление медицинским учреждением в современных условиях: проблемы и пути решения. Вестник Астраханского государственного технического университета. Серия: Экономика. 2016. № 2. С. 73-80. URL: <https://vestnik.astu.org/ru/nauka/article/32947/view>.
7. Мальцев А.А., Фечина А.О. Медицинская услуга в системе управления качеством человеческих ресурсов. Управленец. 2019. Т. 10. № 2. С. 62-72. DOI: 10.29141/2218-5003-2019-10-2-7. <https://doi.org/10.29141/2218-5003-2019-10-2-7>
8. Полина Н.А. Пути совершенствования управления в учреждении здравоохранения. Современные проблемы науки и образования. 2015. № 1-1. URL: <https://science-education.ru/ru/article/view?id=19417>.
9. Попова Г.В. Методические основы оценки и оптимизации ресурсного обеспечения учреждений здравоохранения на основе модели бюджетирования. ФЭС: Финансы. Экономика. Стратегия. 2010. № 3. С. 7-13.
10. Технологии антикризисного управления региональным здравоохранением: Монография / Под редакцией Куркиной М.П. Курск: КГМУ, 2013. 232 с.
11. Управление ресурсами в медицинской организации / Коллективная монография; под общей редакцией Н. С. Брынзы, Ю. С. Решетниковой, А. А. Курмангулова. Тюмень: РИЦ «Айвекс», 2023. 324 с.
12. Хансуварова Е.А. Совершенствование стратегического управления государственными медицинскими организациями: Диссертация на соискание ученой степени кандидата экономических наук. Нижний Новгород, 2021. 209 с.

Conceptual Approach to Forming a Resource Management Mechanism in Modern Medical Organizations

Konstantin I. Starkovskii

Head Physician,
Dental Polyclinic No. 32,
195426, 22, Nastavnikov ave., Saint Petersburg, Russian Federation;
e-mail: persicorum@mail.ru

Starkovskii K.I., Fomenko N.M.

Natal'ya M. Fomenko

Doctor of Economic Sciences, Professor,
Plekhanov Russian University of Economics,
115054, 36, Stremyanny Pereulok, Moscow, Russian Federation;
e-mail: fnata77@mail.ru

Abstract

The article examines a conceptual approach to forming a resource management mechanism in modern medical organizations. The theoretical foundations of resource management are analyzed, key elements of the management mechanism and factors affecting its efficiency are identified. Particular attention is paid to problems of strategic planning, personnel motivation, information support, and risk management. Directions for improving the resource management mechanism, taking into account the specifics of medical organizations' activities, are proposed. The necessity of a systematic approach to managing various types of resources to ensure the sustainable development of medical organizations is substantiated.

For citation

Starkovskii K.I., Fomenko N.M. (2025) Kontseptual'nyy podkhod k formirovaniyu mekhanizma upravleniya resursami v sovremennykh meditsinskikh organizatsiyakh [Conceptual Approach to Forming a Resource Management Mechanism in Modern Medical Organizations]. *Ekonomika: vchera, segodnya, zavtra* [Economics: Yesterday, Today and Tomorrow], 15 (10A), pp. 596-604. DOI: 10.34670/AR.2025.35.62.062

Keywords

Resource management, medical organization, management mechanism, strategic planning, management efficiency, systematic approach, quality management, risk management.

References

1. Adzhiev, M. E. (2013). Osnovnye problemy sistemy menedzhmenta kachestva meditsinskoi organizatsii [Main problems of the quality management system of a medical organization]. *Molodoi uchenyi* [Young Scientist], (12), 561–562.
2. Klimova, E. V. (2016). Metody strategicheskogo upravleniya resursami organizatsii zdravookhraneniia [Methods of strategic resource management in healthcare organizations]. *Molodoi uchenyi* [Young Scientist], (10), 739–743. <https://moluch.ru/archive/114/29705/>
3. Korzhova, G. A. (2009). *Osobennosti formirovaniia servisnogo okruzheniia meditsinskikh uslug* [Features of the formation of the service environment of medical services: PhD thesis abstract]. Samarskii gosudarstvennyi ekonomicheskii universitet.
4. Kulagina, E. N., Kiselev, S. V., Razumovskii, A. V., & Polina, N. A. (2006). *Ekonomika i upravlenie lechebno-profilakticheskim uchrezhdeniem: Monografiia* [Economics and management of a medical institution: Monograph]. NIMB.
5. Len', L., & Nikulina, T. (2016). Upravlenie meditsinskim uchrezhdeniem v sovremennykh usloviakh: problemy i puti resheniia [Management of a medical institution in modern conditions: problems and solutions]. *Vestnik Astrakhanskogo gosudarstvennogo tekhnicheskogo universiteta. Seriya: Ekonomika* [Bulletin of Astrakhan State Technical University. Series: Economics], (2), 73–80. <https://vestnik.astu.org/ru/nauka/article/32947/view>
6. Mal'tsev, A. A., & Fechina, A. O. (2019). Meditsinskaia usluga v sisteme upravleniia kachestvom chelovecheskikh resursov [Medical service in the human resources quality management system]. *Upravlenets* [Manager], *10*(2), 62–72. <https://doi.org/10.29141/2218-5003-2019-10-2-7>
7. Polina, N. A. (2015). Puti sovershenstvovaniia upravleniia v uchrezhdenii zdravookhraneniia [Ways to improve management in a healthcare institution]. *Sovremennye problemy nauki i obrazovaniia* [Modern Problems of Science and Education], (1-1). <https://science-education.ru/ru/article/view?id=19417>

-
8. Popova, G. V. (2010). Metodicheskie osnovy otsenki i optimizatsii resursnogo obespecheniia uchrezhdenii zdavookhraneniia na osnove modeli biudzhetrovaniia [Methodological foundations for the assessment and optimization of resource provision of healthcare institutions based on the budgeting model]. *FES: Finansy. Ekonomika. Strategii* [FES: Finance. Economics. Strategy], (3), 7–13.
 9. *Tekhnologii antikrizisnogo upravleniia regional'nykh zdavookhraneniem: Monografiia* [Crisis management technologies in regional healthcare: Monograph]. (2013). (M. P. Kurkina, Ed.). KGMU.
 10. *Upravlenie resursami v meditsinskoi organizatsii* [Resource management in a medical organization]. (2023). (N. S. Brynza, Iu. S. Reshetnikova, & A. A. Kurmangulov, Eds.). RITs "Aiveks".
 11. Vengerova, I. V. (2012). Formirovanie sistemy upravleniia resursnym obespecheniem meditsinskikh uslug v sovremennoi ekonomike [Formation of a resource management system for medical services in the modern economy]. *Sovremennye problemy nauki i obrazovaniia* [Modern Problems of Science and Education], (5). <https://science-education.ru/ru/article/view?id=7028>
 12. Khansuvarova, E. A. (2021). *Sovershenstvovanie strategicheskogo upravleniia gosudarstvennymi meditsinskimi organizatsiiami* [Improvement of strategic management in state medical organizations] [Doctoral dissertation].