

Основи організації центру з надання реабілітаційних послуг для осіб із порушеннями опорно-рухового апарату

Національний університет фізичного виховання і спорту України (м. Київ)

Постановка наукової проблеми. Аналіз досліджень цієї проблеми. У літературі досить широко розглядаються питання організаційно-методичних основ фізичної терапії та фізичної реабілітації при різноманітних захворюваннях і травмах. Запропоновано варіанти комбінування засобів та методів у програмах реабілітації, проте проблеми й особливості організації реабілітаційних, реабілітаційно-оздоровчих центрів у сучасних ринкових умовах, формування їх структури та взаємодії структурних елементів залишаються поза увагою.

В Україні підприємницька діяльність із надання реабілітаційних послуг реалізовується відповідно до Законів України «Про підприємництво», «Основи законодавства України про охорону здоров'я», Господарського кодексу України.

Підприємницька ідея – конкретне цілісне знання про доцільність та можливість займатися певним видом підприємницької діяльності, а також чітке усвідомлення її мети, шляхів і засобів її досягнення [8].

Відповідно до загальних принципів підприємництва [1, 4], при організації роботи реабілітаційного центру відбувається:

- вільний вибір видів діяльності та самостійне формування її програми – спеціалізація на профілі пацієнтів (травматологія, неврологія, кардіологія та ін.), на етапі відновлення, створення алгоритму технологій чи програм реабілітації і їх змісту, підбір засобів реабілітації;
- залучення на добровільних засадах до реалізації підприємницької діяльності майна та коштів юридичних осіб і громадян;
- самостійний вибір постачальників обладнання, витратних матеріалів, а також вибір споживачів – пацієнтів;
- установлення цін відповідно до законодавства;
- вільний найм працівників, котрі спеціалізуються на наданні реабілітаційних послуг;
- залучення й використання матеріально-технічних, фінансових, трудових, природних та інших видів ресурсів, використання яких не заборонено або не обмежено законодавством.

До основних завдань підприємницької діяльності при запровадженні господарської діяльності з медичної практики, фізичної реабілітації чи фізичної терапії можна віднести [1]:

- вибір виду та масштабів діяльності закладу;
- вибір місця розміщення закладу;
- вибір методів, технологій і форм діяльності;
- фінансування та інвестування діяльності.

Зв'язок роботи з науковими планами й темами. Роботу виконано згідно з планом НДР НУФВСУ на 2016–2020 рр. за темою: 4.2. «Організаційні та теоретико-методичні основи фізичної реабілітації осіб різних нозологічних, професійних та вікових груп», номер державної реєстрації 0116U001609.

Мета статті – визначити ключові елементи в організації центру з надання реабілітаційних послуг для осіб із порушеннями опорно-рухового апарату.

Методи дослідження – аналіз наукової літератури, синтез та узагальнення.

Результати дослідження та їх обговорення. Невід'ємною й головною частиною роботи з організації реабілітаційного центру (підприємство) для осіб із порушеннями опорно-рухового апарату є бізнес-план.

Він виступає відповідним техніко-економічним обґрунтуванням діяльності та перспектив розвитку реабілітаційного центру чи об'єкта охорони здоров'я. Мета розробки бізнес-плану – планувати виробничо-господарську діяльність організації на найближчий і віддалений періоди відповідно до потреб ринку та можливостей отримання необхідних ресурсів [6]. Бізнес-план — це письмовий документ, у якому

викладено підприємницьку ідею, охарактеризовано способи її реалізації, подано ринкові, організаційні й фінансові аспекти бізнесу та особливості управління ним [1, 5, 7].

Розробка бізнес-плану надає такі переваги в менеджменті [6]:

- спонукання керівника до визначення перспективи організації, більш чіткого й конкретного визначення її цілей, способів їх досягнення, необхідної координації зусиль;
- наочна демонстрація обов'язків та рівня відповідальності співробітників, а також функціональних взаємозв'язків між ними;
- покращення рівня підготовки до раптових змін у системі ринкових відносин, підвищення швидкості адаптації організації до ринкової кон'юнктури;
- визначення показників діяльності реабілітаційного центру, необхідних для послідовного контролю.

Зміст і структура бізнес-плану не є регламентованими. Існують різні моделі розробки бізнес-планів із певними розділами. Відповідно можуть застосовуватися різні підходи до логіки розробки й структури цього документа. Однак, ураховуючи, що процес розробки бізнес-плану має свою внутрішню логіку, то її дотримання дає змогу систематизувати розрахунки та розробку його структурних компонент у логічній послідовності, а також провести узагальнення теоретичних і практичних аспектів бізнес-планування [3].

Проте в організації центру з надання реабілітаційних послуг для осіб із порушеннями опорно-рухового апарату головними аспектами створення бізнес-плану є необхідність урахування специфіки споживчого попиту, ринку медичних послуг, доцільності надаваних послуг, відношення витрат і прибутку.

За даними літератури [6], під час розробки бізнес-плану медичних організацій потрібно враховувати:

- 1) специфіку ринкової економіки, економічні закони (попиту й пропозиції, конкуренції, вартості, середнього прибутку тощо);
- 2) застосування маркетингу для дослідження проблем й умов просування різних видів лікувально-профілактичних та оздоровчих послуг до споживачів;
- 3) економічну й фінансову доцільність майбутніх інвестицій у розвиток об'єкта охорони здоров'я.

До типового бізнес-плану входять такі пункти [2, 3, 6]:

- титульна сторінка бізнес-плану;
- зміст, перелік розділів;
- резюме;
- галузь, підприємство та його продукція;
- дослідження ринку;
- виробничий план;
- план маркетингу;
- організаційний план;
- юридичний план (правове забезпечення діяльності організації);
- оцінювання ризику та страхування;
- фінансовий план.

На титульному аркуші бізнес-плану центру з надання реабілітаційних послуг для осіб із порушеннями опорно-рухового апарату наведено інформацію щодо назви та контактних даних підприємства, засновників та ініціаторів бізнес-проекту, коротку назву підприємницького проекту, дату початку реалізації та тривалість проекту, дату складання, помітку про конфіденційність інформації й іншу інформацію.

У змісті зазначають сторінки, на яких починаються основні структурні компоненти, для зручності та швидкості пошуку інформації. Його можна структурувати за розділами, параграфами, пунктами й т. ін.

Резюме містить основні положення бізнес-проекту, а до завдань резюме відносять надання опису сфери та сутності бізнес-проекту, переваги продукції чи послуг підприємства; розкриття можливостей підприємства й стратегії реалізації бізнес-проекту; надати характеристики цільового ринку, найбільш значних конкурентних переваг, які можуть бути створені як результат появи на ринку послуг підприємства; навести основні економічні показники ефективності; охарактеризувати фінансові потреби. Резюме є завершальним етапом розробки бізнес-плану [3].

Стисла характеристика галузі, до якої належить проект, має інформацію стосовно її сучасного стану, тенденцій розвитку та перспектив появи нових послуг, особливості галузевих чинників, що впливають на розвиток підприємства. Загалом із цієї частини починається розробка. Розкриття

концепції діяльності підприємства в галузі фізичної реабілітації чи терапії у формі висвітлення стратегічних і тактичних цілей, послуг, їх привабливості для клієнтів, перспектив розвитку [3, 7, 10]. У цій частині бізнес-плану також надано перелік послуг і як реабілітаційний центр має намір їх надавати своїм клієнтам; уточнено географічні межі розвитку діяльності центру з надання реабілітаційних послуг для осіб із порушеннями опорно-рухового апарату.

У цьому розділі бізнес-плану також описано всі реабілітаційні послуги, які виконує центр для осіб із порушеннями опорно-рухового апарату. Написанню цієї частини розділу передують значна попередня робота з вибору послуг, які повинні стати основою бізнес-центру. Наведено опис наявних і нових послуг, що пропонуються. Із цією метою даються відповіді на питання: які потреби (дійсні й потенційні) покликані задовольняти запропоновані послуги?; чи дорогі ці послуги?; наскільки такі послуги відповідають вимогам законодавства?; на яких ринках і яким чином вони продаються?; чому споживачі віддадуть перевагу цим послугам фірми?; які їхні основні переваги та недоліки? [2].

Розділ «Дослідження ринку» стосується вивчення ринків і спрямований на створення уявлення, хто отримуватиме й купуватиме послуги і яка їхня ніша на ринку. У частині плану, де дається характеристика ринку послуг, інформація щодо потенціалу та тенденцій розвитку ринку, цільового сегменту; обґрунтування розміщення підприємства; оцінки впливу конкуренції [3]. Тут звернуто увагу на такі питання, як тип ринку, що використовуватиметься фірмою, їхні основні сегменти за кожним видом послуги, фактори впливу на попит на послуги, динаміка й перспективи змін потреб пацієнтів на пропоновані послуги, а також пропозиції реакцій на ці зміни, стан вивчення потреб і попиту, прогнози розвитку ємності сегменту ринку, реакції ринку на нові послуги [2].

Конкуренція на ринку реабілітаційних послуг оцінюється за рахунок реалістичної оцінки сильних і слабких сторін конкуруючих послуг та центрів, що їх надають. Також визначено джерела інформації, що вказують на конкурентоспроможність послуг, і порівнюються конкуруючі послуги за базисною ціною, характеристиками. Ця інформація представляється у вигляді таблиці (переваги й недоліки конкуруючих послуг та реабілітаційних центрів) [2].

Виробничий план спрямований на розрахунок виробничих параметрів проекту (основних реабілітаційних процедур, маніпуляцій, устаткування, матеріалів, приміщень) для створення процесу надання послуг. Тобто відбувається визначення потреби й джерел забезпечення підприємства необхідним ресурсним забезпеченням. Це відбувається на основі попередніх аналізів та прогнозних обсягів продаж послуг (за часовими інтервалами, за видом послуги; розробка варіантів прогнозів – консервативні, найбільш вірогідні, оптимістичні прогнози) [3, 7].

План маркетингу підприємства включає визначення орієнтирів і цілей маркетингової діяльності та обґрунтування стратегії й програм маркетингу. У цьому пункті розглядають питання політики ціноутворення; рекламної компанії; політики підтримки послуг. Відбуваються збір та аналіз інформації з ринку збуту реабілітаційних послуг для осіб із порушеннями опорно-рухового апарату [3]. Загалом маркетинг являє собою систему організації виробництва й збуту продукції, що ґрунтується на комплексі заходів із вивчення та прогнозування ринку й активного формування споживчого попиту через рекламу, пільги, премії, споживчий кредит, сервісні переваги й гарантії [2].

Відповідно до етапу розвитку реабілітаційного центру як варіанта підприємства та конкретної ситуації, що складається на ринку з погляду стану попиту, розрізняють декілька типів маркетингу [2], котрі також мають бути заплановані завчасно задля більш ефективного управління. Так, конверсійний маркетинг (наявність негативного попиту – ситуація, коли більшість споживачів відкидають цю послугу) спрямований на розробку плану сприяння зародженню попиту на певні послуги (наприклад нові). План стимуляційного маркетингу за наявності послуг, котрі не мають попиту через незацікавленість і повну байдужість покупців (пацієнтів), повинен дослідити причини такої байдужості й визначити способи її подолання. Із формуванням попиту на нові послуги пов'язаний розвивальний маркетинг, котрий використовується в ситуаціях із наявним потенційним попитом. За такої ситуації завдання плану маркетингу полягає в перетворенні потенційного попиту в реальний.

За умови відповідності рівня попиту рівню пропозиції використовують підтримувальний маркетинг (політика цін, рекламна робота). Ціна значною мірою пов'язана з такими чинниками маркетингу, як характеристика послуги й фірми. Ціна на послугу має безпосередній зв'язок із його якістю. Також важливо, щоб ціни належно відображали рівень якості та імідж фірми. Теоретично можлива ціна послуги, яку надає реабілітаційний центр, може визначатися, виходячи із собівартості продукції; ціни конкурентів на аналогічну (повністю чи за дією) послугу, або замітники; наявності унікальних переваг послуги [2].

Також є типи маркетингу в ситуаціях із надмірним попитом, хоча у сфері надання реабілітаційних послуг варіант перегляду організації роботи, розширення штату й відділень буде більш доцільним.

Наступний пункт, а саме організаційний план, обґрунтовує організаційні параметри підприємства для чіткого усвідомлення шляху організації процесу надання послуг. Визначаються такі характеристики, як організаційна форма управління, потреба в персоналі, зовнішніх консультантах, організаційна схема, ключовий управлінський персонал, кадрова політика [3, 7]. При цьому відправною точкою повинні бути кваліфікаційні вимоги, де вказано [2]:

- основні характеристики фахівців (освіта, профіль, кваліфікація, досвід і його корисність для підприємства) і рівень заробітної плати, що необхідні для успішного ведення справ;
- умови прийому на роботу фахівців (постійна робота, сумісники);
- чи необхідно й можливо скористатися послугами організації з найму професіоналів у фізичній реабілітації та терапії.

Організаційна структура відображає, хто і якими функціями займатиметься, взаємодію відділень та персоналу між собою, координацію й контроль їхньої діяльності.

Юридичний план (правове забезпечення діяльності організації) особливо важливий для нових підприємств і фірм, оскільки тут указується форма, у якій планується вести справи. Практично йдеться про форму власності й правовий статус організації (наприклад приватна фірма, кооператив, державне підприємство та ін.), що є важливим із позиції характерних позитивних і негативних особливостей впливу на успіх проекту створення та розвитку реабілітаційного центру для надання реабілітаційних послуг. Зміст цього розділу відповідає обраній правовій формі організації [2].

Оцінювання ризику та страхування загалом здійснюється в процесі розробки всіх розділів бізнес-плану за рахунок виявлення та опису потенційних загроз і ризиків реалізації, передбачення способів їх мінімізації [3]. Так, розділ доцільно розбити на дві частини. У першому передбачено ризики, із якими можливо зіткнутися, а також джерела й момент їх виникнення. Друга частина дає відповідь на питання: як зменшити ризики та втрати під час організації центру з надання реабілітаційних послуг для осіб із порушеннями опорно-рухового апарату. Тут відповідь складається із зазначення організаційних заходів профілактики ризиків, заходів для скорочення цих ризиків і втрат, а також презентується програма страхування від ризиків [2].

Розрахунок фінансових потреб для реалізації бізнес-проекту відображається у фінансовому плані. Тут увагу зосереджено на складанні плану доходів і витрат, надходжень та виплат, планового балансу, розрахунки фінансових коефіцієнтів [3].

Загалом розробка бізнес-плану центру з надання реабілітаційних послуг для осіб із порушеннями опорно-рухового апарату передбачає залучення фахівців із таких галузей, як право, управління й інших, проте сам розробник також обов'язково має бути певною мірою обізнаний щодо питань, стосовно яких надають консультацію профільні фахівці. Окрім того, оскільки центри з надання реабілітаційних послуг зазвичай мають певну спеціалізацію, то розробник проекту зобов'язаний найбільш чітко знати організаційну структуру, особливості кадрового забезпечення та пропонувані відновних процедур для осіб із порушеннями опорно-рухового апарату.

Висновки. Підприємницька ідея щодо створення реабілітаційного центру має враховувати низку факторів, зокрема особливості організації реабілітаційного процесу в державі загалом, у певному регіоні та серед цільової групи пацієнтів (майбутніх клієнтів), рівень попиту та наявні пропозиції на ринку, можливості покращення ефективності і якості надання реабілітаційних послуг, що, зі свого боку, збільшує задоволеність пацієнтів та якість їхнього життя, конкурентоспроможність реабілітаційного центру на ринку.

Перспективи подальших досліджень у цьому напрямі полягають у розробці бізнес-плану реабілітаційного центру для осіб із порушеннями опорно-рухового апарату.

Джерела та література

1. Баєва О. В. Менеджмент у галузі охорони здоров'я : навч. посіб. / О. В. Баєва. – Київ : Центр учб. літ.; 2008. – 640 с.
2. Байкалова А. И. Бизнес-планирование : учеб. пособие / А. И. Байкалова. – Томск : [б. и.], 2004. – 53 с.
3. Васильців Т. Г. Бізнес-планування : навч. посіб. / Т. Г. Васильців, Я. Д. Качмарик, В. І. Блонська, Р. Л. Лупак. – Київ : Знання, 2013. – 173 с.
4. Господарський кодекс України // Відомості Верховної Ради України (ВВР). – 2003. – № 18. – № 19–20. – № 21–22. – Ст. 144.
5. Данік Н. В. Бізнес-планування як інструмент здійснення фінансового менеджменту в сучасних умовах розвитку України / Н. В. Данік // Науковий вісник Ужгородського національного університету. – Серія : Міжнародні економічні відносини та світове господарство. – 2015. – 2. – С. 81–4.

6. Єрошкіна Т. В. Основи менеджменту і маркетингу в медицині : навч. посіб. / Т. В. Єрошкіна, О. П. Татаровський, Т. М. Полішко, С. С. Борисенко. – Дніпропетровськ : РВВ ДНУ, 2010. – 120 с.
7. Козловський В. О. Бізнес-планування : навч. посіб. / В. О. Козловський, О. Й. Лесько. – Вінниця : УНІВЕРСУМ-Вінниця, 2008. – 241 с.
8. Мочерний С. В. Основи підприємницької діяльності / С. В. Мочерний, О. А. Устенко, С. І. Чеботар. – Київ : Вид. центр «Академія», 2003. – 280 с.
9. Новиков М. В. Розробка бізнес-плану проекту : учеб. пособие / М. В. Новиков, Т. С. Бронникова. – Таганрог : ТРТУ, 2001. – 46 с.
10. Шкурко В. Е. Бизнес-планирование в предпринимательской деятельности : [учеб. пособие] / В. Е. Шкурко, Н. Ю. Никитина, А. В. Гребенкин. – Екатеринбург : Изд-во Урал. ун-та, 2016. – 172 с.

Анотації

*Питання організаційно-методичних основ фізичної терапії та реабілітації досить широко розглянуто в літературі, проте проблеми організації реабілітаційних центрів у сучасних ринкових умовах, формування їх структури й взаємодії структурних елементів залишаються поза увагою. **Мета статті** – визначити ключові елементи в організації центру з надання реабілітаційних послуг для осіб із порушеннями опорно-рухового апарату. **Методи дослідження** – аналіз наукової літератури, синтез та узагальнення. **Результати.** Головною частиною роботи з організації реабілітаційного центру для осіб із порушеннями опорно-рухового апарату є бізнес-план – техніко-економічне обґрунтування діяльності та перспектив розвитку, у котрому планується виробничо-господарська діяльність на найближчий і віддалений періоди відповідно до потреб ринку й можливостей отримання необхідних ресурсів. **Висновки.** Підприємницька ідея щодо створення реабілітаційного центру має враховувати низку факторів, зокрема особливості організації реабілітаційного процесу в державі загалом, у певному регіоні та серед цільової групи пацієнтів, рівень попиту та наявні пропозиції на ринку, можливості покращення ефективності та якості надання реабілітаційних послуг.*

Ключові слова: реабілітація, фізична терапія, відновлення, травми, організація, планування.

Сергей Федоренко, Елена Лазарева, Владимир Витомский, Марина Витомская. Основы организации центра по предоставлению реабилитационных услуг для людей с нарушениями опорно-двигательного аппарата. *Вопрос организационно-методических основ физической терапии и реабилитации достаточно широко рассматривается в литературе, однако проблемы организации реабилитационных центров в современных рыночных условиях, формирование их структуры и взаимодействия структурных элементов остаются без внимания. **Цель статьи** – определить ключевые элементы в организации центра по предоставлению реабилитационных услуг для людей с нарушениями опорно-двигательного аппарата. **Методы исследования** – анализ научной литературы, синтез и обобщение. **Результаты.** Главной частью работы по организации реабилитационного центра для лиц с нарушениями опорно-двигательного аппарата является бизнес-план – технико-экономическое обоснование деятельности и перспектив развития, в котором планируется производственно-хозяйственная деятельность на ближайший и отдаленный периоды в соответствии с потребностями рынка и возможностями получения необходимых ресурсов. **Выводы.** Предпринимательская идея создания реабилитационного центра должна учитывать ряд факторов, в частности особенности организации реабилитационного процесса в государстве в целом, в определенном регионе и среди целевой группы пациентов, уровень спроса и имеющиеся предложения на рынке, возможности повышения эффективности и качества предоставления реабилитационных услуг.*

Ключевые слова: реабилитация, физическая терапия, восстановление, травмы, организация, планирование.

Sergiy Fedorenko, Olena Lazarijeva, Volodymyr Vitomskiy, Maryna Vitomska. Fundamentals of the Organization of the Center for the Provision of Rehabilitation Services for Persons with Musculoskeletal Disorders. *The issue of the organizational and methodological foundations of physical therapy and rehabilitation is widely considered in the literature, but the problems of organizing rehabilitation centers in the current market conditions, the formation of their structure and the interaction of structural elements, remain unheeded. **Purpose:** identify key elements in the organization of the center for the provision of rehabilitation services for people with musculoskeletal disorders. **Methods of research:** analysis of scientific literature, synthesis and generalization. **Results.** The main part of the work on the organization of a rehabilitation center for people with musculoskeletal disorders is a business plan, a technical and economic justification for the activities and development prospects in which production and economic activities are planned for the near and distant periods in accordance with market needs and the possibilities of obtaining the necessary resources. **Conclusions.** The entrepreneurial idea of establishing a rehabilitation center should take into account a number of factors, in particular, the organization of the rehabilitation process in the state as a whole, in a certain region and among the target group of patients, the level of demand and available offers on the market, the possibilities for improving the efficiency and quality of providing rehabilitation services.*

Key words: rehabilitation, physical therapy, recovery, injury, organization, planning.