

з розрахунку на душу населення. Згідно концепції людського розвитку, людям не потрібний нескінченно високий дохід для забезпечення гідного рівня життя, важливіше добитися найбільшої користі від економічного зростання для цілей людського розвитку.

Одночасно з концепцією розвитку людською потенціалу виникла концепція стійкого розвитку, який трактується як така система організації суспільства, при якій задоволення потреб нинішнього покоління відбувається не в збиток можливостям задоволення потреб майбутніх поколінь. Як базовий принцип стійкого розвитку розглядається збереження природного капіталу, мінімізації зовнішніх ефектів (екстерналій) для майбутніх поколінь. Ці два підходи іноді об'єднують у вигляді концепції стійкого людського розвитку.

Нову концепцію необхідно розглядати в контексті зміни підходів до поняття рівня життя населення. Треба відмовитися від антагоністичних підходів, і рівень життя населення обов'язково розглядати в контексті якості

життя як сукупність споживання, розвитку людського потенціалу і екологічної стійкості з урахуванням їх якості і стабільності. Не виникає сумнівів, що фінансове забезпечення рівня життя населення має базуватися на визначеній концепції для повного врахування усіх елементів системи.

1. Гэлбрейт Д.К. Экономические теории и цели общества: пер. с англ. / Ред. Н.И. Иноземцев, А.Г. Милейковский. – Электрон. текстовые дан. – М.: Прогресс, Б. г. – 406 с. 2. Pigou Arthur C. The Economics of Welfare, 1920. – London: Macmillan and Co. – Pub. Date 1932. – 463 p. 3. Лермер А, Мюллер Ф. Экономический рост и "качество жизни". Доклад X международного конгресса по проблемам общественного хозяйства. Гамбург, 1974 // Социально-экономические аспекты концепции "качества жизни". – М.: АН СССР ИНИОН, 1977. – Вып.5. – С. 58-69. 4. Осолкова О.Б. Концепция "качества жизни в интерпретации западноевропейских и американских идеологов. Реф. сб. "Социально-экономические аспекты концепции "качества жизни" – М.: АН СССР. ИНИОН, 1977. – Вып. 1. – С. 10-16. 5. Добрышина Л.Н. Регулирование социально-экономического развития кризисных территорий. Монография. – М.: Гос. ун-т упр., 1999. – 178 с.

Надійшла до редколегії 09.06.2009

К. Ковальська, канд. екон. наук, асист.,  
Р. Рак, канд. екон. наук, доц.

## ОСОБЛИВОСТІ ПЛАНУВАННЯ І РЕАЛІЗАЦІЇ ОРГАНІЗАЦІЙНИХ ЗМІН У ПРОЦЕСІ УПРАВЛІНСЬКОГО КОНСУЛЬТУВАННЯ

*Стаття присвячена дослідженню особливостей проведення змін в ході реалізації консультативного проекту в організації.*

*The article is devoted to analyse the peculiarities of changes during the realization of management consulting project in organization.*

Становлення інформаційної економіки характеризується пріоритетною роллю знань, перевагою інтелектуальної складової у формуванні доданої вартості, стрімким скороченням життєвого циклу інновації, які забезпечують ринковий успіх компанії. За таких умов перемогу у конкурентній боротьбі важко забезпечити тільки матеріальними ресурсами компанії, основу її стратегічних компетенцій формують передусім нематеріальні активи, інтелектуальна складова бізнесу. Тому залучення такого інтелектуального ресурсу як консультування стає об'єктивною необхідністю для забезпечення довгострокового стратегічного розвитку сучасної компанії. Ефективне управління організаційними змінами є одним із найскладніших завдань, виконуваних консультантом в межах консультативного проекту.

Дослідженню різних аспектів управлінського консультування присвячені праці багатьох вітчизняних та закордонних вчених: М. Кубра, Ф. Хміля, С. Фомішина, О. Тищенко, Ю. Чернова, П. Сенге, С. Серто та інших. Водночас слід зазначити, що проблема впровадження організаційних змін в ході консультативного проекту у літературі розроблена недостатньо і потребує подальших досліджень.

Важливість управлінського консультування у впровадженні організаційних змін пояснюється неможливістю організацій самостійно реалізовувати зміни або недостатньою ефективністю їх здійснення. Консультативний цикл складається з таких п'яти етапів: знайомство, діагностика, планування дій, впровадження змін, завершення. Етап впровадження дій – основний і найскладніший етап консультативного проекту. По суті, реалізація змін є кінцевою метою будь-якого консультативного циклу, яка передбачає надання професійної допомоги у виявленні, розпізнаванні й вирішенні організаційних (управлінських) проблем, що стосуються різних областей бізнесу.

Отже, ефективне управління організаційними змінами є одним із найскладніших завдань, виконуваних консультантом у межах консультативного проекту. Основними проблемами для консультанта на початку впровадження

змін є визначення ступеня організаційної готовності персоналу клієнтської організації до впровадження змін і переконання керівників організації-клієнта в їх необхідності. Як правило, чим складніші і кардинальніші зміни, тим з меншою охотою сприймає їх персонал.

У залежності від використовуваної моделі консультування ступінь залучення персоналу клієнта у процес впровадження змін буде варіюватися. Зміни, запропоновані консультантом для проведення в клієнтській організації, можуть здійснюватися під примусом керівництва, тиском консультанта, свідомо.

Проекти можуть реалізуватися в межах існуючих у клієнта систем, структур і процедур (вихід на ринок із новим продуктом, реорганізація відділу, встановлення нового обладнання). Однак вони можуть бути і частинною більш фундаментальних змін [1].

Будь-які зміни в діяльності організації пов'язані з кількісними та якісними змінами умов трудової діяльності, професійно-кваліфікаційного складу персоналу, структурною реорганізацією виробництва і управління, що зачіпає суттєві інтереси багатьох працівників. Отже, консультантам слід приділити велику увагу процесу впровадження змін від самого початку до кінця, адже основною причиною перешкод при реалізації організаційних змін є уявлення працівника (правильне чи ні) про те, що вони зменшать або унеможливлять задоволення деяких його потреб. З точки зору працівника, його поведінка – це захист його потреб (економічних, соціальних чи психологічних) і вигод, яким нововведення загрожує.

Відповідно до сприйняття організаційних змін працівників клієнтської організації поділяють на п'ять груп:

1. Інноватори – працівники, які перебувають у тісному контакті з організаційним середовищем і здатні розробляти, пропонувати й випробувувати, перевіряти ідеї, погоджуючись з певним ризиком.

2. Працівники, які дуже швидко сприймають нововведення, погоджуються на них після певних роздумів.

3. Працівники, які зі швидким сприйняттям реагують на нововведення швидше і лояльніше, ніж пересічні працівники, але тільки тоді, коли є керівниками цих змін.

4. Працівники, які повільно сприймають нововведення, погоджуються на них під тиском думки більшості.

5. Працівники із дуже загальмованим сприйняттям, які не погоджуються з реалізацією нововведень і сприймають їх тільки тоді, коли вони стають традицією [2].

Навіть у разі дотримання виконання процесу управління організаційними змінами як збалансованого процесу, можливість виникнення опору залишається найбільшою проблемою в управлінському консультуванні.

Термін "опір" використовується менеджерами та консультантами, коли вони стикаються з такою поведінкою клієнта, яка свідчить про його небажання прийняти допомогу, або змиритися з тим, що на нього здійснюють вплив. Опір як категорія менеджменту розглядається як невід'ємна складова процесу організаційного розвитку. Вітчизняні автори характеризують опір як багатогранне явище, що викликає непередбачені відстрочки, додаткові витрати і нестабільність процесу змін; як негативну реакцію систем, груп і окремих осіб, яка ускладнює процес змін та загрожує культурі підприємства й структурі влади [3].

Опір змінам найчастіше є неминучим явищем, однак після того, як керівництво вирішило здійснити організаційні зміни, опір необхідно подолати. Опір змінам – це багатогранне явище, яке проявляється в формі не передбачуваних відстрочок, протидій, додаткових витрат і нестабільності процесу стратегічних змін. Будь-яка зміна традиційних методів створює опір у всіх людей, кого ці зміни стосуються: і керівників, і підлеглих. Щоб подолати цю часто виникаючу проблему, керівництво разом з консультантами спочатку має усвідомити, чому саме персонал чинить опір змінам. Розрізняють: індивідуальний, груповий та опір системи (або опір організації). Опір окремої особи пояснюється побоюванням втрати статусу, авторитету, посади в новій системі. Певною

мірою опір – це реакція захисту, оскільки людина не почувається в небезпеці, якщо зростає ризик. Сила опору групи залежить від характеру та масштабів загрози її владі, ступеня її впливу на рішення, що приймаються на підприємстві, порушення групових цінностей та норм, спричиненого змінами в організації. Опір системи – це явище, зумовлене суперечностями поточної діяльності та заходами, передбаченими організаційним розвитком. Він пояснюється схильністю системи встановити рівновагу, а це легше зробити, повернувшись до знайомого (старого) становища. У кожній організації спостерігається опір трьох розглянутих видів, який може проявлятися у відкритій або прихованій формі.

Зазвичай опір організаційним змінам представляє собою:

- ✓ бездіяльність (інертність).
- ✓ заперечення нововведення – значна частина працівників настроєна скептично, не визнає доцільності здійснення розроблених планів. Тут можна говорити про такий психологічний бар'єр, як бар'єр традиції, що тим більше виражений, чим більше часу співробітник був включений у сформовану організаційну систему.
- ✓ роздратування – якщо здійснення запланованих змін триває, то частина працівників із роздратуванням можуть активно протестувати проти цього. На цьому етапі важливо не допускати виникнення ексцесів, не робити відкритий тиск на співробітників і продовжувати позиціонування нововведення.
- ✓ подолання опору змінам – є одним із завдань, які покладені в реалізацію консультативного проекту (табл. 1).
- ✓ спад протидії змінам – у зв'язку з необхідністю змін та застосуванням тактик подолання опору змінам працівники змушені прийняти пропозиції консультантів.
- ✓ прийняття, схвалення змін – персонал має можливість спостерігати переваги впровадження вдосконалень; реалізація нововведення стає очевидною. Поступово більшість працівників приймають зміни.

**Таблиця 1. Тактики подолання опору організаційним змінам [4]**

Тактика	Умови	Переваги	Недоліки
Навчання і передача інформації	При виникненні опору в ситуаціях, де відсутня інформація	Може допомогти отримати згоду на зміни з боку працівників, коли їх переконають	Може потребувати багато часу, якщо в цей процес залучено багато людей
Залучення працівників у прийняття рішень	У ситуаціях, де ініціатори не мають всю необхідну інформацію для розробки нововведень і де інші мають значні можливості для опору	Може допомогти людям усвідомити необхідність проведення змін	Може потребувати багато часу й призвести до помилок у проведенні змін
Полегшення й підтримка	Для випадків, коли працівники чинять опір тільки через страх перед особистими проблемами	Оптимальна тактика для вирішення особистих проблем	Може відняти багато часу, дорого коштувати й все-таки не допомогти
Переговори	В ситуаціях, де хтось один або група явно програють при впровадженні нововведень і де вони мають більші можливості чинити опір	Може бути порівняно легким способом уникнути основного опору	Може бути дорогим, а також налаштувати інших на сприйняття змін тільки після переговорів
Кооптація	Для специфічних ситуацій, в яких інша тактика пов'язана із занадто більшими витратами або взагалі нездійсненна	Може допомогти знайти підтримку в проведенні змін (меншу, ніж участь у прийнятті рішень)	Може спричинити проблеми, якщо люди розпізнають кооптацію
Маневрування	У ситуаціях, де інша тактика буде неефективною або занадто дорогою	Порівняно швидка й недорога тактика	Ініціатори можуть втратитися певну частку довіри до себе; може призвести до появи інших проблем
Примус	Для ситуацій, де необхідна швидкість і де ініціатори змін мають значну владу	Може швидко перебороти будь-який вид опору	Ризикова; може створити в людей небажане відношення до змін

З таблиці 1 видно, що найбільш ефективними тактиками подолання опору організаційним змінам у стратегічному плані є: навчання і передача інформації, залучення працівників у прийнятті рішень.

Найпоширенішою технікою проведення змін консультантів є "управління очікуваннями персоналу клієнтської організації". Ще на початку консультативного проекту керівництво клієнтської організації має певні очіку-

вання щодо консультанта і виконуваного ним проекту. У процесі контактування з працівниками з'являються очікування й у цих людей. Інколи керівництво прагне одного, а підлегли – зовсім іншого.

Управління очікуваннями здійснюють шляхом управління потоком інформації. Консультант повинен докласти зусиль для поліпшення інформаційного обміну серед працівників клієнтської організації, особливо щодо прое-

кту. Для цього варто мати напоготові "актуальну новину" – просту інформацію про проект, яка дає змогу показати його у вигідному світлі, наприклад мимохідь повідомити, що вартість проекту буде дещо нижчою за розрахункову або що певний етап проекту завершено швидше, ніж сподівалися, тощо. Однак слід бути обережним, щоб не зародити невірних очікувань. Управління очікуваннями повинне бути спрямоване на мотивування персоналу до прийняття і впровадження майбутніх змін.

Часто техніка "залучення персоналу клієнта до проведення змін" використовується для того, щоб змусити людей повірити в необхідність і корисність перетворень. Зацікавленість у проекті і бажання втілити його результати зростають, коли працівники беруть участь у його виконанні. При зборі інформації консультантам не можна ігнорувати практичний досвід низових керівників, яких зміни торкнуться безпосередньо. Впроваджуючи нововведення, консультанти повинні прагнути залучити працівників до прийняття рішень відносно цих нововведень. Це також допоможе побороти тенденцію деяких представників штабного персоналу або керівників захоплюватися технічними аспектами нововведень настільки, щоб забувати про загальнолюдські цінності. Л. Грейнер визначає три способи розподілу влади між різноманітними рівнями організації в управлінні організаційними змінами: одностороння дія керівника та консультантів, делегування впровадження змін, баланс у розподілі повноважень. Найефективнішим є баланс у впровадженні змін між усіма учасниками проекту [5]. Організаційні зміни тим більш успішні, чим більше в них прихильників. Консультанти мають заручитися підтримкою певної кількості працівників. Для створення такої групи консультантам потрібні деякий час і зусилля, однак потім її існування суттєво покращить темп та період впровадження змін консультантами. Принциповим питанням для консультанта має стати створення графіка впровадження змін в інтересах підприємства з урахуванням резервів часу та ресурсів. Часто це і є передумовою досягнення необхідного темпу змін.

Темп впровадження організаційних змін консультантами пов'язаний також з питанням балансу розвитку й функціонування. Підтримка правильного балансу між періодами реорганізації й періодами стабільності й надання клієнту допомоги в підтримці цього балансу є одним з важливих завдань консультанта.

Покращити ефективність впровадження змін консультантам може допомогти використання навчальних курсів. Вони демонструють учасникам нові можливості, які відкриваються внаслідок впровадження змін. Навчальний курс можна використати для впровадження змін як засіб "пом'якшення" переходу від попереднього до нового стану організації-клієнта. Обсяги, зміст та форма подання навчального матеріалу повинні орієнтуватися на те, щоб змінити застарілий підхід учасників до праці і перетворити їх на носіїв нових ідей.

Ефективність впровадження змін залежить також від локалізації місця започаткування змін, тобто вибору пункту, з якого потрібно їх розпочинати. Найкраще зміни проводити поступово, способом "пілотного проекту". Для цього обирають виробничий чи управлінський підрозділ, де перетворення здійснити найлегше. Успішно проведені консультантами зміни у цьому підрозділі можуть стати стимулом для інших.

Консультант повинен володіти вмінням регулювати фокус бачення змін персоналом клієнтської організації. Це можна зробити, пояснивши працівникам клієнтської організації сутність і зміст змін, причини їх проведення. Цілком можливо, що працівників, які чинять опір змінам, слід ознайомити з позитивними наслідками впровадження "пілотного" проекту або знайти інші засоби для завоювання довіри у працівників.

Для успішного проведення змін консультанти можуть використовувати ефект зворотного зв'язку. Керівники багатьох організацій іноді розглядають обмін інформацією як її рух тільки в одному напрямку – згори донизу. Консультант повинен налагодити рух інформації і у зворотному напрямку, що нерідко може спричинити зміну поглядів керівництва, уточнити, змінити і поліпшити уже схвалені плани змін, а значить, і сприйняття їх підлеглими.

Для підтримки високого рівня ефективності реалізації змін консультантам необхідно велику увагу приділити постійній практиці, яка сприяє досягненню автоматизму у виконанні нових операцій і процедур. Тому консультант при впровадженні нових підходів має передбачати певні заходи (повторення) для закріплення нової практики.

Врівноважена поведінка консультантів під час впровадження змін впливає на ставлення їх клієнта та його персоналу на весь процес реалізації змін. Консультант має показати себе зацікавленим партнером, відповідальним разом з керівником за результати організаційних змін. Крім того консультант має чітко усвідомлювати, який стан організації є бажаним і цільовим, має вміти неодноразово пояснювати ролі та обов'язки інших учасників проекту.

Важливою частиною проведення організаційних змін під час реалізації консультаційного проекту є також володіння консультантами знаннями з психології, етики. Більшість успішно реалізованих змін пов'язують з мистецтвом правильного проведення зустрічей, вмінням звести потрібних людей разом для того, щоб спланувати й продумати, як налагодити організаційні механізми. Цей підхід заснований на ідеї про те, що зміни в нематеріальному – відносинах, обов'язках, відповідальності – це те, що робить реалізацію організаційних змін успішною.

Слід зазначити, що проведення організаційних змін в ході реалізації консультаційного проекту призводить до двостороннього процесу передачі знань – як від консультанта до клієнта, так і навпаки: удосконалюючи знання клієнта і його здатності до ефективних дій, консультант водночас вчиться у нього, відточує свої знання й уміння, розкриває свої здібності в наданні ефективніших консультаційних послуг і створює основу для розширення кола клієнтів, а також ситуацій і питань, щодо яких він в змозі дати кваліфіковану пораду. Тому впровадження організаційних змін консультантами разом з клієнтом має супроводжуватися взаємною повагою, довірою, розумінням важливості усіх виконуваних процесів.

Отже, процес впровадження організаційних змін повинен контролюватися консультантом і проводитися за його допомогою. Він має постійно інформувати персонал клієнтської організації про стан справ, привертаючи його увагу до успішних досягнень, що має надзвичайно сильний мотиваційний вплив на людей. Виробничо-господарські організації є дуже складними системами. Не можна гарантувати стовідсоткової успішної реалізації всіх консультаційних проектів. Для того, щоб максимально наблизитися до такого результату, необхідно чітко визначити необхідність у змінах, обрати модель їх проведення, спланувати проект змін, професійно виконати всі роботи, вміло провести необхідні організаційні зміни з урахуванням особливостей організації-клієнта та реакції її працівників на впровадження змін в ході управлінського консультування організації.

1. Nadler G., Hibino S. Breakthrough thinking: The seven principles of creative problem solving. – Rocklin, CA, Prima Publishing. – 1994. – P. 283-284. 2. Хміль Ф.І. Основи управлінського консультування: навч. посіб. – К.: Академвидав, 2008. – 240 с. 3. Ерохин Д.В., Складар Е.Н. К вопросу управления сопротивлением изменениям системы управления промышленного предприятия // Менеджмент в России и за рубежом. – 2002. – №4. 4. Мескон М.Х., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента: Пер. с англ. – М.: Дело ЛТД, 1994 – 702 с. 5. Кубр М. Управленческое консультирование. Введение в профессию: пер. с англ. / Науч. ред. Гладышев А.А. – М.: Планум, 2004. – 976 с.

## ПРОБЛЕМИ ТА ЕФЕКТИВНІ ШЛЯХИ РЕФОРМУВАННЯ МЕДИЧНОГО СТРАХУВАННЯ В УКРАЇНІ

*Стаття розкриває основні тенденції та проблеми функціонування та фінансування галузі охорони здоров'я, можливі шляхи їх вирішення, наведено приклади практичного впровадження програм медичного страхування, аналізується роль добровільного медичного страхування при реформуванні галузі охорони здоров'я.*

*The article discloses the main trends and problems of health protection field such as: functioning and financing and possible ways of problems solving. The article provides with the number of examples of practical adoption health insurance programs and analyzed the role of voluntary health insurance in the time of health protection field reform.*

Однією з актуальних проблем в Україні є стан галузі охорони здоров'я. В статистичних даних вже не раз значалося, що тривалість життя в Україні на 10-12 років нижче, ніж в країнах Європи; смертність серед хворих сухотами в 30 разів вища, ніж в країнах Євросоюзу; Україна лідирує серед країн СНД із захворювання сухотами, серцево-судинними захворюваннями, травматизму; рівень смертності серед чоловіків працездатного віку в 3-4 рази вищий ніж у розвинутих зарубіжних країнах; 71 % людей в Україні страждають в тій чи іншій формі різноманітними захворюваннями; за час незалежності населення країни зменшилося більше, ніж на 5 мільйонів; Україна займає друге місце в світі з темпів зменшення населення. Наведена інформація свідчить про те, що стан галузі охорони здоров'я є незадовільним.

Причин виникнення цього явища багато, але основні – неефективна система використання наданих коштів та недофінансування. Діюча система медичного забезпечення в Україні знаходиться в глибокій організаційно-структурній та фінансовій кризі, що характеризується низькою часткою видатків на охорону здоров'я та немає аналогів в усьому світі – оплата послуг за методом розрахунку використаних ліжок-місць. В усьому світі оплата медичних послуг здійснюється виходячи із якості та кількості наданих послуг. Сьогодні на охорону здоров'я Україна витрачає близько 3,7 % ВВП. Для порівняння: в СРСР витрачалося 6,5 % ВВП, в США витрачається 11-14 % ВВП, в Німеччині – 10-11 % ВВП. Медичні послуги, що надаються в Україні не відповідають стандартам Всесвітньої організації охорони здоров'я.

Стан галузі охорони здоров'я України характеризується недофінансуванням та неефективним розподілом наданих коштів. Наприклад, 70 % коштів із державного бюджету України витрачаються на оплату праці медичних працівників, а 11 % – на оплату комунальних послуг. Відповідно до інформації експертів Німецької консультативної групи більше 70 % від оплати всіх медичних послуг в Україні здійснюється за рахунок доходів громадян, тобто є тіншовим обігом і вказує на величезний рівень корупції медичного персоналу. Така ситуація склалася тому, що медичні працівники фінансово не мотивовані надавати якісні медичні послуги.

У 2009 році на охорону здоров'я планується направити 33,4 млрд. грн., в той час як згідно підрахунків спеціалістів мінімальна необхідність галузі у фінансуванні складає більше 56 млрд. грн., з них 80 % витрачається на спеціалізовану стаціонарну допомогу; 15 % – на амбулаторно-поліклінічну допомогу; 5 % – на первинну невідкладну допомогу. Враховуючи постійне зростання вартості медичних препаратів, можна спрогнозувати, що в 2009 році з врахуванням постійного зростання вартості медичних препаратів, ці цифри будуть значно вищі.

У результаті дослідження автором виявлено багато прикладів неефективного використання коштів державного бюджету, коли протягом кількох місяців не встановлюється закупівля дорого вартісного обладнання або

факти вкрай неефективного використання такого дорого вартісного обладнання як УЗД або МРТ.

Таким чином можна зробити висновок, що яку б Концепцію подальшого розвитку медичного страхування в Україні не прийняли, жодна з них не буде функціонувати без цілого ряду попередніх заходів. Система охорони здоров'я, яка функціонує сьогодні в Україні, неспроможна ефективно використовувати надані їй кошти, тому що в країні не побудовано дієвого механізму наповнення бюджету та розподілу коштів на фінансування охорони здоров'я. На сьогодні доля добровільного медичного страхування від загального об'єму бюджетного фінансування системи охорони здоров'я України складає 1,9 %, в той час в європейських країнах вона складає від 5 % до 20 %.

Якщо порівняти рівень бюджетного фінансування медичної галузі в 2008 році порівняно з 2000 роком, то рівень фінансування галузі збільшився в 7,5 разів. Але при цьому, як зазначено в доповіді Міністра охорони здоров'я України на парламентських слуханнях, в країні досі не відбулося суттєвої якісної зміни медичного забезпечення населення, а захворюваність населення зросла на 34 %. Для порівняння візьмемо два міста – Манчестер (Великобританія) та Київ (Україна). В місті Манчестер кількість населення близько 4 млн. чол., що обслуговується п'ятнадцятьма нейрохірургами та п'ятнадцятьма їх учнями, які надають високоспеціалізовану медичну допомогу, проводять близько 300 операцій на рік кожний. В Києві кількість населення близько 2,6 млн. чол., що обслуговується двомастами нейрохірургами, які надають високоспеціалізовану медичну допомогу та проводять близько 30-40 операцій на рік кожний. Наведемо ще один приклад ефективності використання наданих на охорону здоров'я коштів: в Лондоні (Великобританія) побудовано лікарні із розрахунку на 8 ліжок-місць шкіро-венерологічних диспансерів; в Києві (Україна) кілька сотень ліжок-місць шкіро-венерологічних диспансерів; в Парижі (Франція) – 7 ліжок-місць шкіро-венерологічних диспансерів.

Система фінансування галузі охорони здоров'я, що функціонує в Україні сьогодні (так звана "система Семашко") гарантує тільки ціновий контроль. А якість послуг є незадовільною через недостатність фінансування. Саме тому механічна заміна бюджетного фінансування на будь-яку модель обов'язкового медичного страхування, де грошові потоки знаходяться під контролем державних службовців, не вплине на стан медичного забезпечення населення. Тому автором пропонується впровадити багатоканальне фінансування медицини; збільшити ефективність використання ресурсів та реструктуризувати систему фінансування за рахунок впровадження ринкової Концепції обов'язкового медичного страхування та розширення об'ємів використання населенням добровільного медичного страхування; перетворити заклади охорони здоров'я в самостійні підприємства із власним Статутом, власною системою фінансування, бюджетом, що затверджуватимуться уповноваженими органами.