

**УПРАВЛІННЯ ЕФЕКТИВНІСТЮ ДІЯЛЬНОСТІ  
МЕДИЧНОГО ЗАКЛАДУ В УМОВАХ ТРАНСФОРМАЦІЇ  
СЕКТОРУ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я**

**Бардась Артем Володимирович**

*доктор економічних наук,  
професор кафедри менеджменту,*

*Національний технічний університет «Дніпровська політехніка»*

**Ханов Віктор Володимирович**

*аспірант кафедри менеджменту,*

*Національний технічний університет «Дніпровська політехніка»*

У сучасних умовах важливими викликами, що постають перед менеджментом закладів охорони здоров'я є удосконалення управлінських підходів до розпорядження наявними фінансовими ресурсами, розроблення інноваційних рішень та підвищення показників операційної діяльності, зокрема результативності надання медичних послуг населення. Передумовами для описаної ситуації стали трансформації сфери забезпечення охорони здоров'я, що включало зміну форм фінансування закладів та реформа оплати праці медичних працівників, надання державою гарантованого пакету послуг за допомогою створеного єдиного замовника (останнє передбачає розмежування на організацію, яка оплачує витрати на надання медичної допомоги, з одного боку та автономні медичні заклади з іншого) [1, с. 136]. Таким чином, надання автономії закладам як постачальникам медичної допомоги на основі принципу «гроші за пацієнтом» ставить питання про ефективність надання медичних послуг та управління медичним закладом. Автори доповіді [2, с. 408–409] пропонують для оцінювання діяльності медичних організацій ключові індикатори ефективності (КІЕ), які б брали до уваги економічну оцінку надання послуг, оскільки застосовувані на даний момент Методичні рекомендації «Оцінка ефективності організації і наданні первинної медико-санітарної допомоги» хоча й описує 47 основних індикаторів, проте не надає можливості оцінювання економічної ефективності. Разом з тим, інша група авторів [3, с. 239] зазначають відмінності між управлінським трактуванням категорій ефективності виробничого підприємства та закладу охорони здоров'я, пояснюючи це тим, що навіть застосування найбільш кваліфікованого персоналу та сучасної техніки не гарантує досягнення позитивного результату і не виключає результату негативного. Саме через це ефективність діяльності медичного закладу визначається сукупністю показників (критеріїв), які характеризують

різні складові процесу надання медичної допомоги. Додатково керівництво медичного закладу має оцінювати забезпеченість закладу обладнанням і персоналом відповідно до нормативів, оскільки це впливає на обсяги та якість надання послуг, а отже на доходи медичного закладу. Фактично, в умовах автономізації закладів та відмови від «кошторисного» принципу, орієнтованого на утримання інфраструктури (на зразок так званих «ліжко-місць»), та фінансування на основі обсягів фактично наданих послуг, якість надання останніх стає одним з найважливіших критеріїв, що впливають на ефективність діяльності установи, а отже – на обсяги її фінансування [4]. За таких умов важливою умовою стає наявність системи збору інформації про пацієнтів, завдяки чому з'являється можливість відстежувати їхній стан протягом життя, вплив наданої допомоги на стан здоров'я, що можливо зробити із застосуванням технологій цифровізації, які дозволяють опрацьовувати великі масиви даних. Перехід до цифрових бізнес-моделей надання послуг вимагає залучення відповідних фахівців до розроблення програмного забезпечення, вимагає витрат фінансових ресурсів та часу [5]. Як приклад, у роботі [4]. Наводиться програма Програму «InSight 4.0, що є зручним інструментом бюджетування діяльності медичного закладу, а також має перспективи інтегрування функцій менеджменту якості, що визначаються чинним «Положенням про систему критеріїв та індикаторів якості надання медичної допомоги та медичних послуг», відповідно до якого управління та контроль якості лікувального процесу здійснюються на трьох рівнях:

- 1) медичний директор та очолювана ним (нею) експертна комісія;
- 2) заступники директора з медичної частини та поліклінічної роботи;
- 3) керівники структурних підрозділів медичного закладу (відділень, лабораторій) та головна медична сестра.

З точки зору медичного менеджменту доцільним є створення інтегрованої цифрової платформи, яка би виконувала функції автоматизованої системи управління на основі моніторингу збалансованої системи показників роботи медичного закладу та ключових індикаторів ефективності структурних підрозділів і окремих співробітників.

#### **Список використаних джерел:**

1. Барзилович А.Д. Реформування системи охорони здоров'я в Україні: стратегічні аспекти. *Інвестиції: практика та досвід*. 2020. № 2. С. 134–140.
2. Фомін О.О., Назарова О.С., Леонова Н.В. Оцінка ефективності діяльності медичних установ. *The XIV International Science Conference «Theoretical foundations in practice and science»*, December 21–24, 2021, Bilbao, Spain. 612 p. P. 407.
3. Матукова Г.І., Матукова-Ярига Д.Г., Прохонюк А.Р. Оцінка ефективності діяльності медичної установи: економічний і соціальний аспекти. *Матеріали міжнародної науково-практичної конференції «Менеджмент та маркетинг як фактори розвитку бізнесу в умовах економіки відновлення»*, 18–19 квітня 2023 р.

Національний університет «Києво-Могилянська академія». Київ : Видавничий дім «Києво-Могилянська академія», 2023. Т. 1. С. 238–241.

4. Конєва І. Управління фінансовим забезпеченням діяльності медичних закладів України. *Збірник наукових праць Державного університету інфраструктури та технологій. Сер. «Економіка і управління»*. 2023. № 53. С. 125–130.

5. Бардась А.В., Бойченко М.В., Богач К.С., Дудник А.В. Проектне управління компаніями «єдинорогами» в умовах діджиталізації. *Економічний вісник Дніпровської політехнік*. 2022. № 2. С. 171–179. DOI: <https://doi.org/10.33271/ebdut/78.171>