

**Буравицький Сергій Іванович**

**ВПЛИВ ЗОВНІШНЬОГО СЕРЕДОВИЩА НА ЕФЕКТИВНІСТЬ  
ДІЯЛЬНОСТІ МЕДИЧНОГО ЗАКЛАДУ  
(НА ПРИКЛАДІ СПЕЦІАЛІЗОВАНОГО (СПЕЦІАЛЬНОГО)  
САНАТОРІЮ «ПРИМОРСЬКИЙ» МОЗ УКРАЇНИ)**

***Спеціальність 073 «Менеджмент»***

*Робота на здобуття ступеня вищої освіти «магістр»*

**Науковий керівник**

**Борщук Євген Михайлович**

доктор економічних наук, професор, професор кафедри менеджменту

Реформування української системи охорони здоров'я, введення медичного страхування неминуче супроводжуються розвитком ринкових відносин в цій сфері. У даних умовах питання впровадження сучасного менеджменту у діяльність медичних установ різних сфер та напрямків набувають особливої актуальності.

Основною метою підприємництва є отримання прибутку, що можливо лише при здійсненні ефективної господарської діяльності. Але для того, щоб діяльність залишалася ефективною і позитивно розвивалась, необхідно мати якісний менеджмент, який здатний орієнтувати систему управління на отримання високих результатів з найменшими витратами ресурсів. Саме теорія управління ефективністю, що виникла наприкінці ХХ століття, й покликана забезпечити такий рівень менеджменту на підприємствах різних сфер діяльності.

Проте сучасне зовнішнє середовище таких підприємств характеризується надзвичайно високим рівнем складності, динамізму і невизначеності. Здатність адаптуватися до постійних змін зовнішнього середовища – основна умова й перевага в бізнесі та інших сферах діяльності. Підприємствам необхідно завжди вчасно реагувати на новий характер змін зовнішнього середовища та ефективно реагувати на них. Але, самі підприємства створюють зміни в зовнішньому середовищі – випускаючи нові товари, послуги, продукти, технології, устаткування тощо. Будь-яке підприємство має потребу в постійному отриманні із зовнішнього середовища початкових ресурсів для забезпечення своєї життєдіяльності.

Тому, ефективність управління визначається не лише впливом чинників внутрішнього середовища, які є безперечно важливими для діяльності підприємства, а й чинниками зовнішнього середовища. В зв'язку з цим є актуальним питання щодо виявлення чинників зовнішнього середовища, які впливають на ефективність управління медичними установами.

## Мета роботи

полягає у з'ясуванні теоретичних аспектів, аналізі сучасного стану та розробки пропозицій щодо оптимізації впливу зовнішнього середовища на ефективність діяльності медичного закладу.

Досягнення поставленої мети реалізовується шляхом вирішення таких **завдань**:  
розкрити сутність та типологію ефективності в сфері охорони здоров'я;  
ознайомитись з сутністю та структурою зовнішнього середовища закладу охорони здоров'я;  
узагальнити методи дослідження зовнішнього середовища та оцінку ефективності діяльності медичних установ;  
проаналізувати вплив зовнішнього середовища, зокрема його макро- та мікро-оточення на ефективність діяльності медичного закладу;  
запропонувати шляхи оптимізації впливу зовнішнього середовища на ефективність діяльності медичного закладу.

**Об'єкт дослідження** – система управління ефективністю медичного закладу.

**Предмет дослідження** – підходи, методи та процедури забезпечення ефективності діяльності медичного закладу в умовах динамічних змін зовнішнього середовища.

**Практичне значення одержаних результатів** дослідження полягає у тому, що сформульовані теоретичні положення, методичні підходи та практичні рекомендації можуть бути використані в процесі організації моніторингу та побудови дієвої системи формування механізму управління ефективністю діяльності медичних установ.

**Структура і обсяг роботи.** Магістерська робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел та додатків. Загальний обсяг роботи становить 67 сторінок, з яких основний зміст – 62 сторінки. Список використаних джерел налічує 81 найменування.

На основі проведеного дослідження сформульовано низку висновків, що мають теоретичне та практичне значення.

1. Розкрито сутність та типологію ефективності в сфері охорони здоров'я, суть якої полягає у тому, що в умовах комерціалізації охорони здоров'я підхід, пов'язаний з пріоритетним досягненням медичної та соціальної ефективності в роботі медичних підприємств та установ, є не зовсім коректним, оскільки саме економічна ефективність в ринкових умовах функціонування визначає життєздатність, можливості і перспективи розвитку медичної установи. Інші види ефективності, безумовно, є важливими для оцінки, перш за все, якості роботи установи. Однак, якщо, маючи високу медичну та соціальну ефективність, воно не зможе забезпечити рівень простого або розширеного відтворення, то перспектив функціонування як бізнесу у нього не буде.

Отже, підвищення ефективності управління системою охорони здоров'я повинно передбачати забезпечення обґрунтованої стратегії та тактики розвитку системи охорони здоров'я; удосконалення форм організації всіх ланок системи охорони здоров'я; модернізацію матеріально-технічної бази галузі та впровадження нових технологій; сприяння інвестиціям у сферу охорони здоров'я та мотивацію праці медичних кадрів; контроль за забезпеченням ефективної роботи системи охорони здоров'я.

## Висновки

2. Ознайомлено з сутністю та структурою зовнішнього середовища закладу охорони здоров'я. Встановлено, що кожний заклад охорони здоров'я функціонує в певному зовнішньому середовищі, що характеризується складністю, динамічністю, невизначеністю та ворожістю. Заклади можуть існувати тільки в стані постійного контакту та обміну із зовнішнім середовищем. Основні ресурси заклад охорони здоров'я отримує із зовнішнього середовища, обмеження яких впливає не тільки на потенціал організації, а й може привести до негативних наслідків її діяльності. Зовнішнє середовище організації необхідно брати до уваги при розробці стратегії, формуванні структури організації, визначенні поведінки щодо конкурентів (у разі комерційного закладу).

При проведенні аналізу зовнішнього середовища закладу охорони здоров'я, як при аналізі оточення інших організацій, визначають: аналіз макрооточення організації (середовище непрямого, опосередкованого впливу) на яке впливають наступні фактори – економічні, політичні, соціокультурні, етнічні, науково-технічні тощо; аналіз безпосереднього оточення закладу (середовище прямого впливу) на яке впливають наступні фактори – споживачі, конкуренти, постачальники ресурсів, держава у вигляді представницьких і виконавчих органів.

4. Аналіз впливу зовнішнього середовища, зокрема його макро- та мікро-оточення на ефективність діяльності Державного закладу Спеціалізованого (спеціального) санаторію «Приморський» МОЗ України показав, що в Україні збереглася система охорони здоров'я, створена за радянських часів, існування якої в ринкових умовах є проблематичним, оскільки вона вимагає великих асигнувань. Структура медичних послуг за цією системою деформована – на первинному рівні починається і закінчується лікування менше третини всіх випадків і домінує спеціалізована і стаціонарна медична допомога.

Аналіз стану виконання бюджетної програми 2301180 у 2018-2020 роках засвідчив, що результативні показники, визначені паспортами бюджетної програми, переважно виконувалися, проте Санаторій коштами державного бюджету на належному рівні забезпечується лише за видатками на заробітну плату, нарахування на неї та оплату комунальних послуг. Потреба ДЗ ССС «Приморський» у коштах на придбання продуктів харчування, придбання матеріальних цінностей, меблів, проведення поточних ремонтів протягом усього періоду не забезпечений на рівні, який дав би змогу санаторію належно здійснювати основну діяльність щодо надання послуг із санаторно-курортного лікування. Відповідно одним з проблемних питань у діяльності безпосередньо МОЗ України як головного розпорядника бюджетних коштів та ДЗ ССС «Приморський», який належать до сфери його управління є низький рівень фінансування. Зокрема – фінансування ДЗ ССС «Приморський» на рівні, який не забезпечує обчисленої санаторієм потреби в коштах державного бюджету, що не дає йому змоги повного мірою виконувати функції, визначені у статуті, та належно забезпечувати надання послуг із санаторно-курортного лікування.

Аналіз забезпечення санаторіїв коштами на здійснення видатків за незахищеними статтями видатків, а саме: на придбання меблів, матеріалів, проведення поточних ремонтів та інших поточних видатків показав, що МОЗ України забезпечено подану санаторіями потребу в коштах загального фонду державного бюджету протягом 2018-2020 років у середньому на 20 % від обчисленої потреби.

## Висновки

4. (продовження):

Проблема у діяльності ДЗ ССС «Приморський» полягає у наданні структурними підрозділами з питань охорони здоров'я до МОЗ України недостовірної інформації про кількість осіб, які потребують санаторно-курортного лікування, та відсутність ефективного механізму взаємодії між структурними підрозділами з питань охорони здоров'я та санаторіями, зокрема в частині взаємного обміну інформацією про стан забезпечення та використання путівок, неврахування інформації санаторіїв про кількість осіб, які пройшли лікування у попередніх роках. Це призводить до неефективного розподілу Міністерством місць у спеціальних (спеціалізованих) санаторіях та, як наслідок, до невиконання результативних показників паспортів бюджетної програми.

Аналізу економічної ефективності діяльності показав, що в період 2018-2020 рр. мало місце погіршення результативності та ефективності роботи й Державний заклад Спеціалізований (спеціальний) санаторій «Приморський» МОЗ України знаходиться на кордоні ефективності, а його значення ефективності незначно відхиляються від середньостатистичного рівня усіх державних санаторно-курортних закладів, що свідчить про відносну стабільність даного сектору про те на сьогодні система взаємовідносин Санаторію й МОЗ потребує проведення певних управлінських і організаційних заходів, спрямованих на її реформування.



## Висновки

5. Запропоновано шляхи оптимізації впливу зовнішнього середовища на ефективність діяльності медичного закладу. Зокрема доречним вбачається концентрування уваги на особливостях управління ефективністю діяльності медичних підприємств та установ у модернізаційних умовах, обумовлених медичною реформою, як стратегічним етапом переходу до повноцінного запровадження страхової медицини в Україні. За цих обставин, на мають бути чітко розмежовані сфери та функції управління діяльністю медичних підприємств та установ на національному, територіальному рівнях та рівні людини, а також критерії ефективності їх функціонування. Запорукою цьому може слугувати перший крок реалізації Концепції розвитку системи громадського здоров'я, затвердженого розпорядженням Кабінету Міністрів України від 18 серпня 2017 р. № 560-р, суть якого полягає у розробці та внесенні в установленому порядку на розгляд Кабінету Міністрів України проекту Закону України «Про систему громадського здоров'я».

## Висновки

Законопроект вносить зміни до значної кількості законодавчих актів, серед яких слід виокремити викладення в новій редакції Закону України «Про забезпечення санітарного та епідемічного благополуччя населення» (далі – Законопроект про санітарно-епідемічне благополуччя). Законопроект про санітарно-епідемічне благополуччя передбачає, зокрема:

встановлення чіткого переліку наглядових (контрольних) функцій та повноважень органів державного нагляду (контролю) у сферах господарської діяльності, які можуть становити ризик для санітарного та епідемічного благополуччя населення; усунення дублювання функцій контролю за дотриманням санітарного законодавства у сферах господарської діяльності, що підлягає ліцензуванню;

позбавлення Міністерства охорони здоров'я окремих контрольно-наглядових та дозвільних функцій, притаманних органам державної санітарно-епідеміологічної служби, і покладення таких функцій на інші центральні органи виконавчої влади; остаточне виключення положень щодо «головного державного санітарного лікаря» та передання відповідних повноважень іншим посадовим особам;

покладення повноважень щодо забезпечення санітарного та епідемічного благополуччя населення на органи місцевого самоврядування, як це передбачає Концепція реформування місцевого самоврядування та територіальної організації влади в Україні,

затверджена розпорядженням Кабінету Міністрів України «Про схвалення Концепції реформування місцевого самоврядування та територіальної організації влади в Україні» від 1 квітня 2014 р. № 333-р;

ліквідацію відомчих санітарно-епідеміологічних служб.

Ще одним з шляхи оптимізації впливу зовнішнього середовища на ефективність діяльності медичного закладу пропонується запровадження нової системи фінансування всіх закладів усіх рівнів надання медичної допомоги за принципом «гроші йдуть за пацієнтом». Що це означає? Держава більше не виділяє кошти згідно з кошторисом на утримання того чи іншого закладу охорони здоров'я (державного чи комунального). Натомість ці заклади перетворюються на автономні суб'єкти господарської діяльності, що отримують плату за результатами своєї діяльності, тобто за фактично надану пацієнтам медичну допомогу. Кожен заклад шляхом укладання договору з НСЗУ отримує фінансування відповідно до кількості пацієнтів, які підписали декларації з лікарями, а також додатково – за пацієнтів, які проживають на території обслуговування закладів, але ще не обрали лікарів.

Загалом реформування медичного сектору є досить складним процесом, оскільки лікарняні заклади залишаються досить консервативним елементом системи охорони здоров'я, попри нові виклики і зміни в самих системах. Функціональна діяльність медичних закладів на ринку медичних послуг в сучасних умовах має враховувати виклики впливу зовнішнього середовища на ефективність діяльності медичного закладу, що пов'язаний з проведенням медичної реформи та процесами децентралізації, до яких слід віднести: використання нових моделей управління; нових методів оплати медичних послуг, посилення контролю за їх роботою; вдосконалення форм планування та організації діяльності медичних установ; професіоналізацію кадрового забезпечення медичних закладів; інноватизацію інформаційно-аналітичного забезпечення в частині формування електронної системи охорони здоров'я (E-Health); диференціацію джерел фінансового забезпечення надання медичних послуг; дотримання міжнародних стандартів якості надання медичних послуг, здійснення аудиту якості медичної допомоги й постійного

**Дякую за увагу!**