

<https://doi.org/10.31891/2307-5740-2024-328-1>

УДК 614.2:005.336.1-047.44

ТЮРИНА Ніла

Хмельницький національний університет

<https://orcid.org/0000-0003-1337-1460>

e-mail: nilatyurina@gmail.com

АНТОНЮК Василь

Хмельницький національний університет

ОСОБЛИВОСТІ ОЦІНЮВАННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ДІЯЛЬНОСТІ ТА РОЗВИТКУ МЕДИЧНИХ ОРГАНІЗАЦІЙ

У дослідженні визначено та розмежовано поняття «ефект», «ефективність» та «результативність», визначені можливі напрями та складові досягнення результатів. Уточнена сутнісна характеристика поняття ефективності у сфері охорони здоров'я. Обґрунтовано, що основними пріоритетними напрямками аналізу діяльності медичної організації виступає оцінка рівня досягнення медичної, соціальної та економічної ефективності, деталізоване змістовне наповнення цих понять. Сформовано показники і критерії ефективності діяльності медичних закладів, базові принципи оцінки економічної ефективності, їх змістовне наповнення. Виокремлено основні особливості оцінювання ефективності і розвитку діяльності медичної організації. Актуалізована необхідність підвищення ефективності управління закладами охорони здоров'я за сучасних умов. Розроблена структурна схема удосконалення механізмів управління ефективністю та розвитком діяльності медичної організації. Визначені пріоритетні напрями підвищення ефективності управління закладом охорони здоров'я. Встановлено, що стратегічна діяльність медичного закладу може бути представлена у вигляді чотирьох основних перспектив: фінанси, персонал, пацієнти, внутрішні процеси. Розроблена структурна схема стратегічної діяльності медичного закладу в межах системи збалансованих показників.

Ключові слова: ефективність, результативність, ефективність діяльності медичних закладів, механізми управління ефективністю

TIURINA Nila, ANTONYUK Vasyl

Khmelnitskyi National University

FEATURES OF EVALUATING THE EFFICIENCY AND DEVELOPMENT OF MEDICAL ORGANIZATIONS

In the study, the concepts of "effect", "efficiency" and "effectiveness" are defined and distinguished, possible directions and components of achieving results are defined. The essential characteristics of the concept of efficiency in the field of health care have been clarified. It is substantiated that the main priority directions of the analysis of the activity of a medical organization are the assessment of the level of achievement of medical, social and economic efficiency, the detailed content of these concepts. Indicators and criteria for the effectiveness of medical institutions, basic principles of economic efficiency evaluation, and their content have been formed. The main features of evaluating the effectiveness and development of the activity of a medical organization are highlighted. The need to increase the efficiency of management of health care facilities under modern conditions has been updated. A structural scheme for improving the efficiency and development management mechanisms of the medical organization was developed. The priority directions for improving the efficiency of health care facility management have been determined. It was established that the strategic activity of a medical institution can be presented in the form of four main perspectives: finances, personnel, patients, and internal processes. A structural diagram of the strategic activity of the medical institution within the framework of the system of balanced indicators has been developed.

Keywords: efficiency, effectiveness, effectiveness of medical facilities, mechanisms of efficiency management

ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ У ЗАГАЛЬНОМУ ВИГЛЯДІ ТА ЇЇ ЗВ'ЯЗОК ІЗ ВАЖЛИВИМИ НАУКОВИМИ ЧИ ПРАКТИЧНИМИ ЗАВДАННЯМИ

Актуальність дослідження визначається необхідністю підвищення ефективності управління галузі охорони здоров'я на всіх рівнях і, насамперед, у медичних установах – виробничій основі реалізації потреби населення у медичному забезпеченні. Від якості та організації роботи медичних закладів залежить не лише рівень здоров'я населення, виконання основних соціальних гарантій держави, а й ефективність витрат суспільства на вирішення однієї з найважливіших соціальних проблем – збереження та розвиток трудового потенціалу. Потреба у формуванні сучасного підходу до «управління ефективністю» в закладах охорони здоров'я спричинена тим, що в умовах недостатнього ресурсного забезпечення зберігається витратний механізм господарювання, який підтримується суттєвою диспропорцією у розміщенні та використанні ресурсів, недостатньою якістю їх планування, невпорядкованістю системи фінансування та відносин власності, відсутністю належних стимулів у лікувально-профілактичних установах до проведення реструктуризації та ефективного використання ресурсів.

АНАЛІЗ ДОСЛІДЖЕНЬ ТА ПУБЛІКАЦІЙ

Система охорони здоров'я є некомерційною структурою, однак, надаючи медичні послуги або вводячи в дію нові види послуг, необхідно постійно підвищувати рівень культури обслуговування, зосереджуючи увагу на ефективному управлінні ресурсами та безперервному підвищенні якості надання

медичної допомоги. Основними цілями управління охороною здоров'я є клінічна ефективність та рентабельність.

Проблеми оцінки ефективності діяльності організацій охорони здоров'я є предметом дослідження таких фахівців, як В.Ф. Москаленко, В.М. Пономаренко [5], В.В. Таран, Н.Л. Кусик, М.М. Шкільняк [6], Р.Р. Августин, О.З. Апостолюк, А.І. Артимович [7], Л.Р. Криничко [12] та інших дослідників. Багато хто з них справедливо розглядають ефективність діяльності медичної організації як комплексне поняття, що включає не тільки економічну, але також і медичну та соціальну складові. Це зумовлено тим, що будь-яка організація, що розглядається, повинна прагнути до ефективного використання матеріальних, трудових, фінансових ресурсів насамперед для того, щоб забезпечити високу якість медичних послуг і досягти певного соціального ефекту. Така діяльність потребує постійного розвитку та відстежування показників її ефективності цим і обумовлена актуальність дослідження.

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ

Визначення особливостей оцінювання ефективності та розвитку діяльності медичних закладів.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ

Розпочнемо дослідження з основних теоретичних понять, що стосуються обраної теми. Проблема ефективності – одне з найважливіших проблем як сучасної практичної економіки, так і економічної та управлінської науки. Господарська діяльність соціально-економічних систем на мікро- і на макро рівнях передбачає постійне порівнювання результатів та витрат, визначення оптимального варіанту виробництва продукції або надання послуг. При цьому підходи щодо оцінки ефективності дедалі більше ускладнюються, оскільки показники, що були в минулому вагомими, наразі стають менш актуальними, а на провідними стають інші показники, що раніше недооцінювалися.

Наразі загальноприйнятою вважається точка зору, відповідно до якої слово «ефективність» використовується у значенні «дієвий, що призводить до потрібних результатів». Слово «ефективний» утворено від іншого слова – «ефект», що становить його корінь і несе основний зміст цієї категорії. Коротко про сутність цих понять. Ефект – це результат, отриманий в ході реалізації процесу або виконання операції, це абсолютна величина, може бути або позитивною, або негативною. Ефективність – результативність операції або процесу, що визначається шляхом співвідношення отриманого ефекту та понесених витрат. Ефективність може бути нульовою чи позитивною, проте дана величина завжди є відносною. Ефект очевидний і його можна виміряти формально. Ефективність означає дієвість, результативність, продуктивність тощо. При цьому, щоби визначити ефективність, необхідно розділити результат праці на витрати.

Зазвичай, існує не одна, а декілька траєкторій досягнення необхідного результату. Під час руху за кожною з цих траєкторій результат буде досягнутий, тобто діяльність виявиться результативною. Але далеко не всі траєкторії досягнення результату будуть оптимальні з погляду відповідних критеріїв, а отже, рух до результату неоптимальною траєкторією не можна визнати ефективним. Таким чином, будь-яка ефективна діяльність є результативною, але не будь-яка результативна діяльність може вважатися ефективною. Результативність – це необхідна, але недостатня умова ефективності.

В даному дослідженні поняття «ефект», «результативність» та «ефективність» будуть використані в значенні, що відображено на рисунку 1.

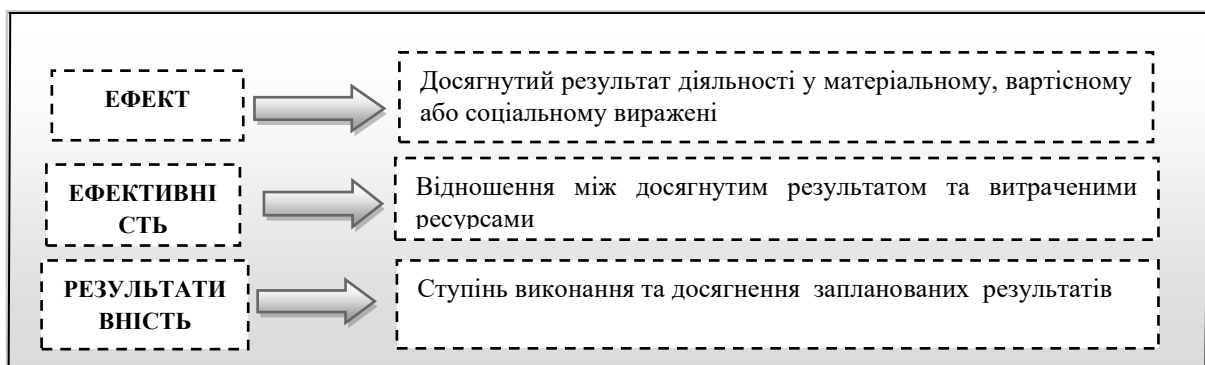


Рис.1. Значення понять «ефект», «ефективність» та «результативність»

У широкому сенсі ефективність розуміється як досягнення будь-яких результатів за двома можливими напрямками:

- досягнення певного результату з мінімально можливими витратами;
- отримання максимально можливого обсягу продукції (послуг) з цієї кількості ресурсів.

Більш складним питанням ефективності стає при оцінці використання ресурсів у сфері охорони здоров'я. У цій сфері є обмеження у ресурсній базі (матеріально-технічній, кадровій, фінансовій), а отже,

повинні бути мінімізовані економічні витрати. За таких умов необхідно домагатися максимально можливих результатів основної діяльності системи охорони здоров'я, а саме, поліпшення здоров'я населення в цілому і окремих його аспектів. Також особливістю охорони здоров'я є те, що результат діяльності в даній сфері може бути «нульовим» або навіть «негативним», незважаючи на застосування найбільш кваліфікованої праці та використання сучасної медичної техніки» [1, с. 5]. Тому поняття ефективності медичної допомоги не слід ототожнювати із загальноприйнятою у сфері матеріального виробництва категорією ефективності.

Ефективність охорони здоров'я визначається як значимість цієї галузі у розвитку громадського виробництва та підвищення його результативності. Це не лише боротьба за економію коштів, а й за повніше задоволення потреб населення у здоров'ї за певних витрат. Під поняттям ефективність «в охороні здоров'я розуміють відношення результатів медичної та економічної діяльності, виражених у певних показниках, до виробничих витрат» [2, с. 27].

Ефективність медичної допомоги виражається комплексом кількісних і якісних показників медичного забезпечення та вимагає особливих методів оцінки в кожному конкретному випадку, оскільки залежить не тільки від того, хто і як її надає, але і від того, хто і як її споживає, пам'ятаючи те, що немає двох абсолютно однакових захворювань, як і однакових людей.

Протягом останніх років, в період активних реформ вітчизняної системи охорони здоров'я, використовуються різні показники та критерії оцінки ефективності діяльності закладів охорони здоров'я, їх працівників та керівників. Основною є оцінка якості медичних послуг. Найменшою мірою враховуються фінансово-економічні результати та якість управління ресурсами медичних організацій. Наразі недостатньо вивчено взаємозв'язок між окремими медичними показниками, включеними до форм медичної та статистичної звітності, та результатами управлінської та фінансово-господарської діяльності медичних організацій.

Одним із завдань формування об'єктивних оцінок діяльності медичних організацій та прогнозування значень показників у сфері охорони здоров'я є створення інструментів, що дозволяють визначити та виміряти рівень впливу кожної окремо взятої медичної організації на показники здоров'я, характеризувати ступінь досягнення цілей і виконання завдань, поставлених перед кожною лікувально-профілактичною установою [3].

Система показників оцінки економічної ефективності закладу охорони здоров'я повинна оцінювати раціональність використання таких функціональних елементів медичної організації, як матеріальні, фінансові, кадрові, інформаційні ресурси. Ефективне використання даних ресурсів забезпечує надання якісної медичної послуги, необхідної для отримання конкретного медичного результату та досягнення певного соціального ефекту.

Таким чином, основними пріоритетними напрямки аналізу діяльності медичної організації виступає оцінка рівня досягнення медичної, соціальної та економічної ефективності. Погоджуємось з думкою О. І. Сердюка [3, с. 79], що «без оцінки результатів медичної та соціальної ефективності не може бути визначено й економічну ефективність. Існує взаємозв'язок та взаємозумовленість між медичною, соціальною та економічною ефективністю». І тому слід виділити такі поняття:

- медична ефективність – визначає рівень досягнення медичного результату (одужання чи покращення стану здоров'я окремого пацієнта, відновлення втрачених функцій окремих органів та систем; питома вага вилікуваних хворих, зменшення випадків переходу захворювання на хронічну форму, зниження рівня захворюваності населення);

- соціальна ефективність - визначає рівень досягнення соціального результату (повернення до праці та активного життя конкретного хворого, задоволеність наданою медичною допомогою; збільшення тривалості життя населення, зниження рівня показників смертності та інвалідності, задоволеність суспільства системою надання медичної допомоги);

- економічна ефективність – визначається співвідношенням отриманих результатів і понесених витрат. Розрахунок економічної ефективності пов'язаний з пошуком найбільш економічного використання наявних ресурсів [2, 3, 4].

Специфіка охорони здоров'я, як головної складової соціальної сфери, обумовлює необхідність пріоритету соціальної (медичної) ефективності функціонування галузі стосовно економічної. Під соціально-економічною ефективністю діяльності закладу охорони здоров'я автори розуміють «результативність використання матеріальних, трудових, організаційно-управлінських ресурсів та потенційних можливостей для реалізації конкретних соціальних цілей, що стоять перед організацією в галузі підвищення якості медичного обслуговування пацієнтів, надання видів та обсягів медичної допомоги, найбільшою мірою які задовольняють реальний попит населення, а також для забезпечення комплексного розвитку організації. Вироблення соціальної позиції в оцінці економічної ефективності не нове і зумовлене розвитком економічної ефективності» [5, с. 243].

На думку В.Ф. Москаленка та В.В. Тарана [5], цей показник є необхідним для оцінки функціонування системи охорони здоров'я в цілому, окремих її підрозділів та структур, а також економічним обґрунтуванням заходів щодо охорони здоров'я населення.

Слід зазначити, що медичні послуги можуть бути економічно не вигідні, але при цьому необхідні для забезпечення медичного та соціального ефекту. Розрізняють також загальну та порівняльну ефективність. Загальна (абсолютна) ефективність - порівняння одержуваного абсолютного соціального та соціально-економічного ефектів з усією сумою витрат, пов'язаних з їх отриманням. Порівняльна ефективність - порівняння варіантів за різницею наведених витрат [1, 2, 6].

Для оцінки ефективності діяльності медичних організацій застосовують різні критерії, що характеризують ступінь їхньої результативності. Вибір критеріїв ефективності, як правило, індивідуалізований з урахуванням специфіки програми або заходу, що здійснюється. На рисунку 2 зображено показники та критерії ефективності діяльності медичних організацій.

Необхідність оцінки ефективності функціонування системи управління охороною здоров'я в умовах жорсткого обмеження ресурсів та активізації ринкових елементів на основі розрахунку кількісних та якісних критеріїв роботи всієї системи в цілому та її окремих складових створили передумови для застосування інформаційно-аналітичних технологій у галузі. За таких умов актуалізується управлінський аспект ефективності системи охорони здоров'я, який за ступенем свого впливу стає одним із найважливіших. Ефективна реалізація управлінської складової ефективності охорони здоров'я передбачає використання сучасних організаційно-управлінських технологій, що базуються на інформаційно-аналітичних моделях. Впровадження таких інформаційних систем дозволяє забезпечити збір, передачу та аналіз інформації, що використовується для обґрунтування управлінських рішень у медичній сфері.

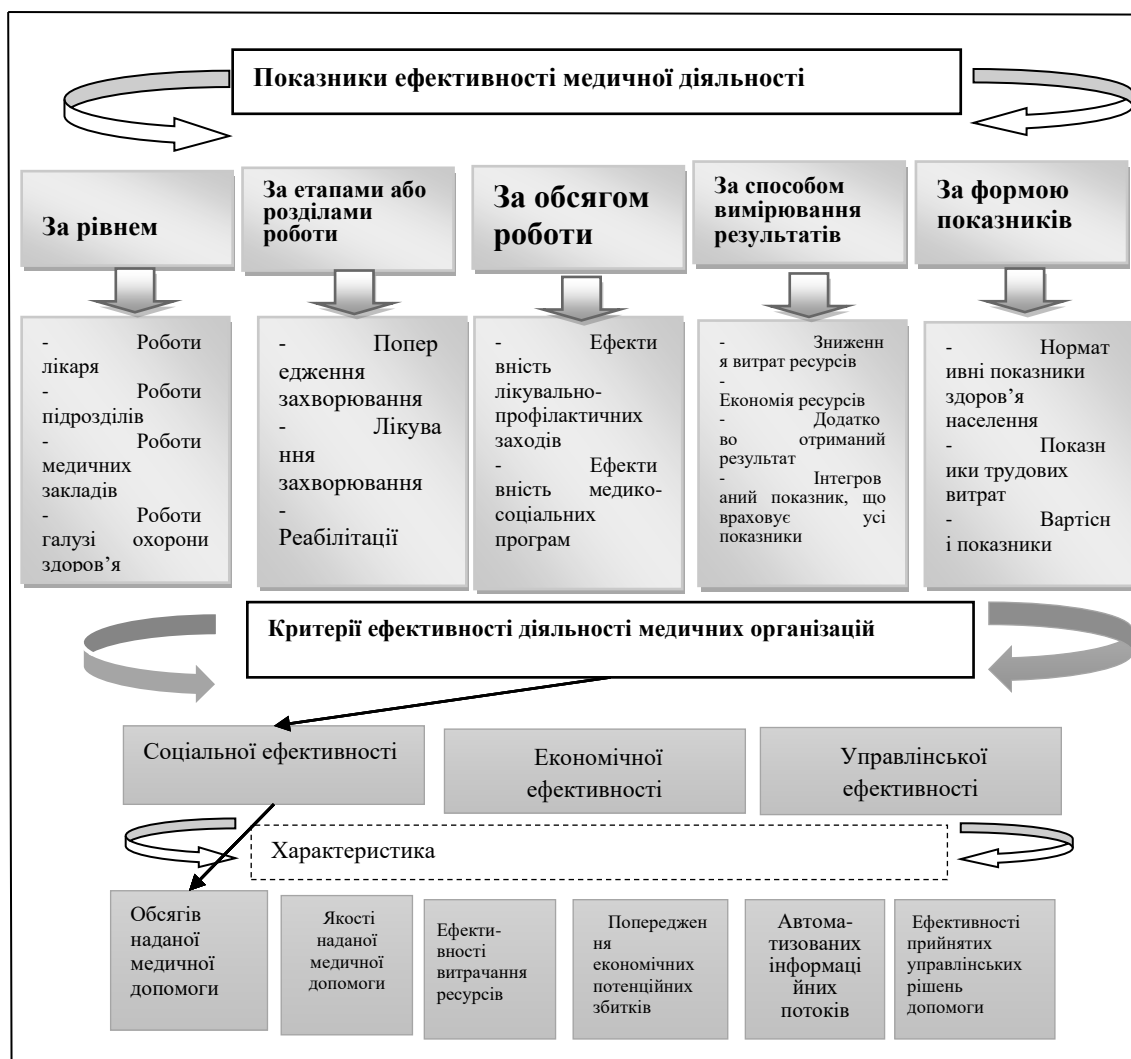


Рис.2. Показники та критерії ефективності діяльності медичних організацій

Сформовано авторами з використанням [2,3,4,7]

Можливість керувати показниками здоров'я через удосконалення роботи медичної організації дозволяє своєчасно та в достатньому обсязі вишукувати ресурси, насамперед фінансові, на напрямки, що сприяють досягненню максимальної ефективності діяльності медичних організацій. Забезпечення закладів охорони здоров'я обґрунтованими науково-методичними рекомендаціями щодо застосування інструментів

вимірювання та створення умов, що мотивують до досягнення цільових (очікуваних) результатів, дозволяють вирішувати питання щодо покращення показників здоров'я населення [8].

На основі узагальнення теоретичних і практичних матеріалів досліджень, базові принципи оцінки економічної ефективності використання ресурсів у закладі охорони здоров'я полягають у такому [9]:

- у єдності мети управління, оцінки та аналізу стану ресурсної бази, її використання;
- у використанні поєднання невеликої кількості узагальнених оціночних індикаторів та великої кількості приватних аналітичних показників та коефіцієнтів, які розкривають причини встановлених випадків чи тенденцій;
- використання не тільки результативного, а й процесного підходу, що необхідно для обґрунтування управлінських рішень в частині організації процесу використання ресурсів;
- у забезпеченні комплексного підходу до інвентаризації наявних ресурсів, виділення пріоритетних видів з позиції дефіциту чи відповідності цілям функціонування чи цілям розвитку установи;
- у повноті інформаційного забезпечення з погляду сумісності результатів та витрат, в універсальності розрахунку індикаторів;
- у виборі раціональної бази для порівняння розрахункових показників, виходячи із завдання аналізу;
- у створенні системи оцінки та аналізу ресурсного забезпечення з урахуванням стану, руху та використання всіх груп та окремих видів ресурсів.

Короткий огляд основних теоретичних положень за темою досліджень показав, що концептуальною основою підвищення ефективності діяльності закладів охорони здоров'я є підвищення ефективності управління як на рівні установи, так і в рамках реалізації загальнодержавної політики у регіонах та територіальних громадах. В контексті цього нами була сформована структурна схема удосконалення механізмів управління ефективністю та розвитком діяльності медичної організації (рисунок 3), з якої зрозуміло, що процес управління ефективністю діяльності медичної організації складається з безлічі взаємопов'язаних процесів. Для кожного підприємства медичної галузі бажане підвищення ефективності діяльності всіх структурних складових, що загалом призведе до підвищення ефективності роботи всього закладу охорони здоров'я.

Як видно з рисунка 3 у медичних організаціях, що працюють безпосередньо із споживачами, персонал утворює найважливіший стратегічний фактор, який необхідний для ефективної роботи організації. І тому якість управління персоналом – один з основних критеріїв економічного успіху. Суттєві перетворення мають відбутися у ролі кадрової служби, принципах та методах її роботи. Управління людськими ресурсами вимагає абсолютно нових навичок та умінь у працівників кадрових служб, ніж ті, які були достатні для ведення документації та зберігання трудових книжок. У нових умовах управління організацією кадрова служба перетворюється на центри з розробки та реалізації стратегії організації з праці.

Підвищення ефективності управління є завжди актуальним питанням для практикуючих комунальних не прибуткових підприємств закладів (КНП) охорони здоров'я. Для підвищення ефективності управління закладом охорони здоров'я пріоритетне значення мають:

- організація аналітичної роботи - вдосконалення облікових форм, використання сучасних методів збирання та обробки інформації, володіння сучасною методологією фінансово-економічного, організаційно-управлінського, структурного аналізів, оцінкою потенційних можливостей організації, а також методами аналізу попиту (маркетинговий аналіз), аналізом стану та використання ресурсів, оцінкою власних конкурентних переваг, аналізу та прогнозу динаміки зовнішнього середовища.
- використання принципів стратегічного управління як методологічної основи оптимізації перспективного та поточного планування, забезпечення функціонування та розвитку установи відповідно до єдиної мети, обґрунтованих стратегічних пріоритетів, концентрації зусиль та ресурсів на основних напрямках, формування планів поточної діяльності в рамках реалізації прийнятих стратегій;
- покращення організації роботи установи та її підрозділів на основі впорядкування у часі та просторі взаємодії всіх основних матеріальних та особистісних факторів процесу виробництва медичних послуг з метою забезпечення пацієнтів медичною допомогою відповідно до індивідуальних потреб у доступному та якісному медичному обслуговуванні на базі ефективного використання ресурсів та технологічного розвитку, вирішення професійних та соціальних проблем медичних працівників.;
- забезпечення сучасних методів поточного контролю діяльності закладу охорони здоров'я в рамках моніторингу основних показників, періодичного аналізу ефективності роботи установи в цілому та окремих підрозділів щодо досягнення цільових результатів за збереження пріоритету аналізів якості медичного обслуговування та ефективності використання ресурсів;
- підвищення ефективності організації процесу підготовки, прийняття та реалізації управлінських рішень.

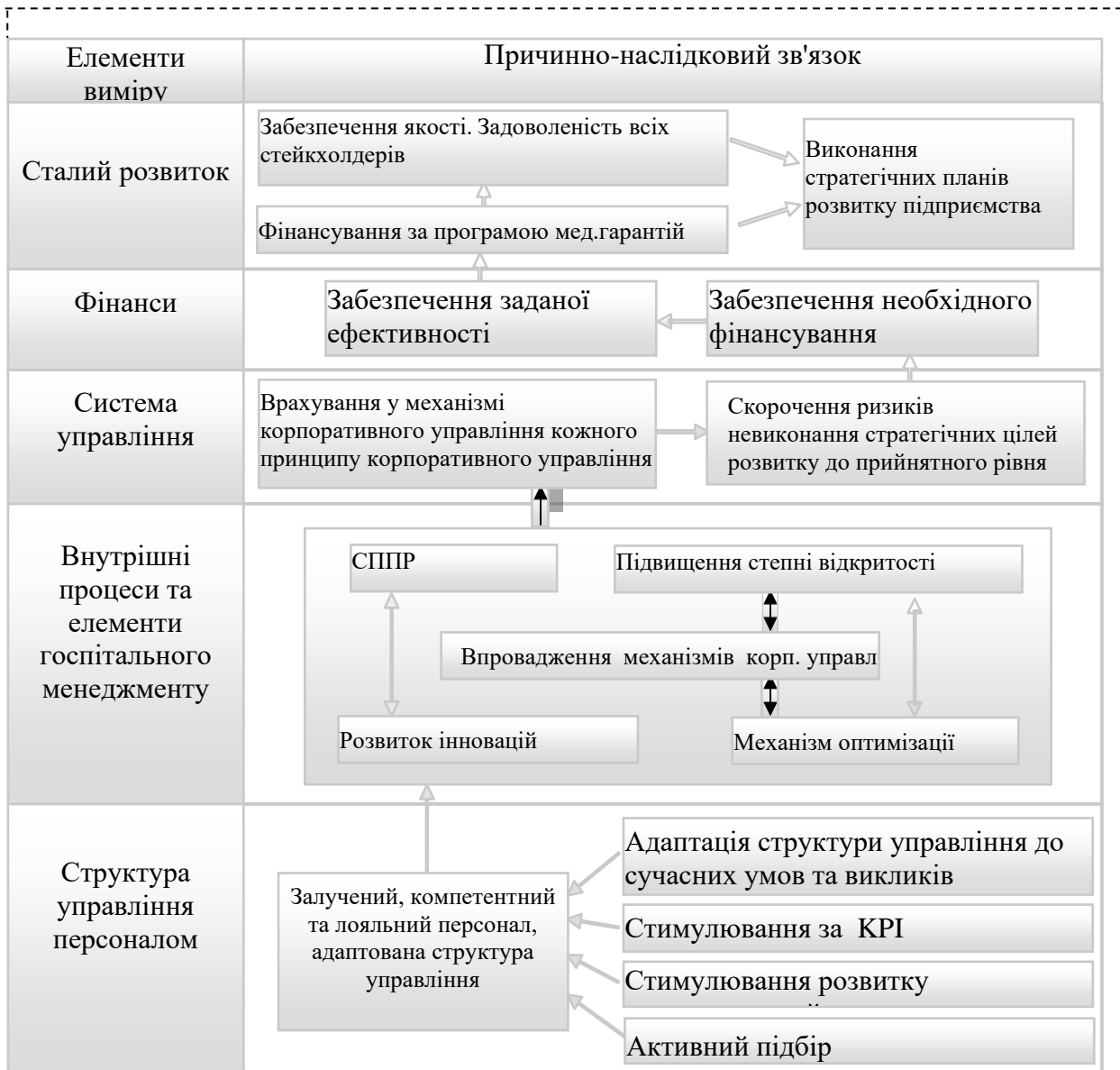


Рис. 3. Удосконалення механізмів управління ефективністю діяльності медичної організації

Одним із принципів, за допомогою якого може бути ефективно реалізована система процесно-орієнтованого управління в організації охорони здоров'я, є система збалансованих показників, яка надає можливість переводити стратегію лікувально-профілактичних організацій у систему чітко поставлених цілей, завдань та ініціатив, а також оцінювати діяльність підрозділів та співробітників за допомогою ключових показників ефективності. У зв'язку з цим нами розглянуто питання розробки системи показників ефективності діяльності комунальних некомерційних підприємств закладів охорони здоров'я.

Для оцінювання ефективності діяльності медичної організації має бути сформований список відповідних показників відповідно до принципів SMART (показники мають бути конкретними, вимірними, досяжними, змістовними та співвідносними з конкретним терміном), кількісно вони виражаються у вигляді ключових показників ефективності (Key Performance Indices, KPI) – показників, що оцінюють ефективність (результативність) співробітників або процесів (функцій) за заданими критеріями [13].

Робота сучасної медичної організації здійснюється в умовах самостійного прогнозування факторів оточення (кваліфікований персонал, лояльність клієнтів (пацієнтів), прогресивність технологій і налагодженість процесів), тому результати можуть оцінюватися як на основі звітності підприємства, сформованої у відповідності до діючого законодавства країни, так і на основі досягнення поставлених цілей. Перевагою такої оцінки полягає у можливості впливати на розвиток медичної організації і отримання вигоди у вигляді підвищення лояльності співробітників та пацієнтів.

На наш погляд, найбільш універсальною та лідируючою моделлю, що відповідає вимогам системного підходу, є система збалансованих показників (СЗП). Дана концепція була запропонована на початку 90-х років Р. Капланом і Д. Нортеном [13]. Вченими було доведено, що найбільш оптимальною

системою оцінки являється багатофункціональна система оцінки діяльності. В подальшому ця методологія стала одним з найвідоміших підходів до оцінки діяльності організацій в різних галузях економіки, в тому числі, в охороні здоров'я. В наш час СЗП виступає як інструмент, що дозволяє пов'язати стратегічне управління з оцінкою діяльності організації на основі ключових показників ефективності та причинно-наслідкових зв'язків між ними. Згідно теорії СЗП, стратегічна діяльність медичного закладу може бути представлена у вигляді чотирьох основних перспектив (рисунок 4).

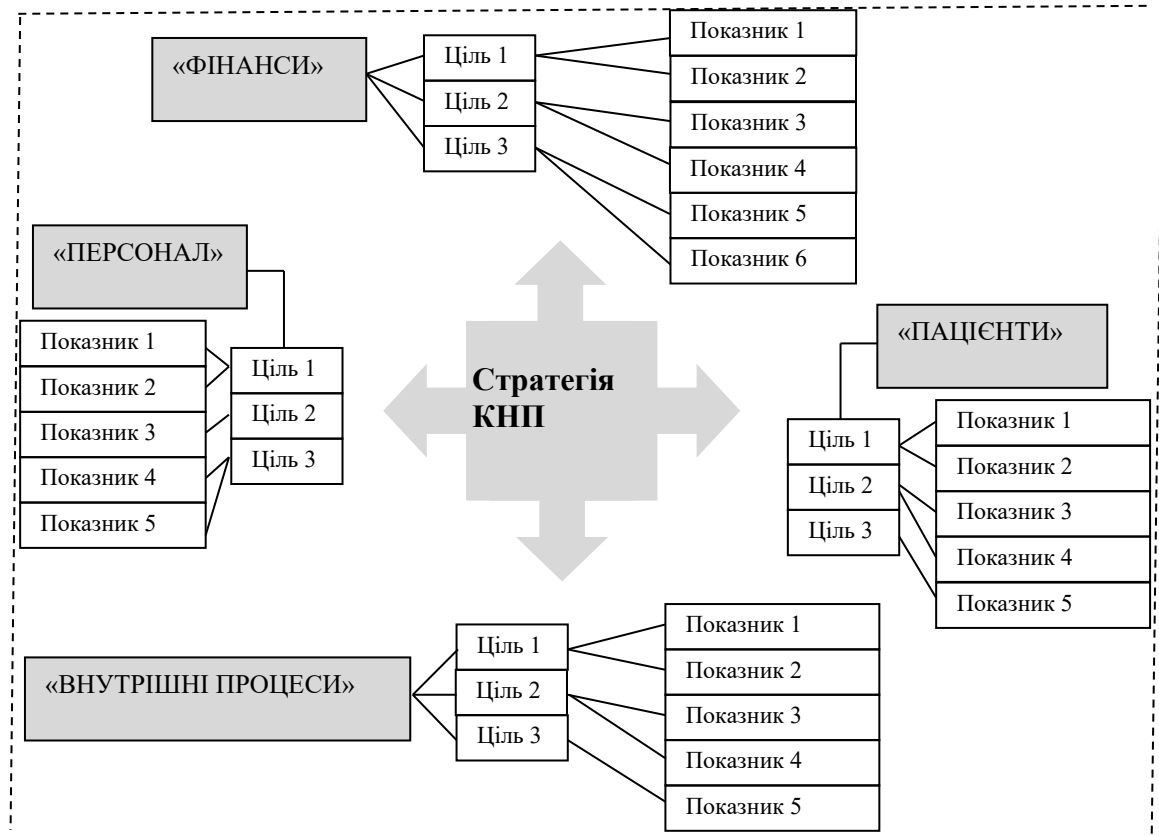


Рис. 4. Стратегічна діяльність медичного закладу в межах КРІ

Однак є певні проблеми формування СЗП та використання цієї методики на практиці, які пов'язані з необхідністю її адаптації, відсутністю формалізованих та задокументованих цілей, внутрішніх процесів, необхідністю розробки стратегії. До того ж точна та об'єктивна оцінка не може базуватися на довільному виборі показників. Необхідно максимально стандартизувати і формалізувати підходи до побудови системи показників, використовуючи експертні оцінки для визначення факту досягнення цілей. Для вибору показників дослідники широко використовують методи експертних оцінок, бенчмаркінг, також рекомендовано виходити з конкретних потреб суб'єктів управління в аналітичній оцінці.

Таким чином, алгоритм побудови системи оцінки діяльності медичної організації з використанням СЗП включає наступні етапи: за наявності стратегії - розробка системи стратегічних цілей; вибір та обґрунтування показників; встановлення причинно-наслідкових зв'язків; визначення цільових значень обраних показників з використанням інструментів бенчмаркінгу. При відсутності стратегії необхідне проведення SWOT-аналізу; маркетингового аналізу; вивчення основних виробничо-аналітичних показників з метою формування напрямків стратегічного розвитку.

Така система оцінювання ефективності діяльності активно використовується у медичних закладах. Дослідження, що були нами проведені на практикуючому КНП охорони здоров'я, дозволили нам виокремити стратегічні показники (КРІ) для моніторингу ефективності діяльності медичної організації. Так стратегічні показники (КРІ) по спрямуванню «Фінанси» для моніторингу ефективності діяльності медичної організації використовуються такі: рентабельність активів (ROA), прострочена кредиторська заборгованість, частка надходжень від надання платних послуг в загальній сумі фінансових надходжень від надання медичних послуг, рівень оснащення медичною технікою, оснащення медичним обладнанням відділень лікарні. Стратегічне спрямування «Пацієнти» оцінюється через такі показники: зниження смертності на 1 тис. населення, зниження смертності від туберкульозу, зниження смертності від онкопатології, охоплення диспансерного огляду пацієнтів із хронічними формами неінфекційних захворювань, забезпечити 100% охоплення запланованого населення (дорослих та дітей) профілактичними, скринінговими оглядами, питома вага звернень та скарг до інших інстанцій, розширення спектру послуг за

загально хірургічним напрямком. Найбільш ретельно оцінюється персонал медичних закладів. До КРІ за спрямуванням персонал відносяться: збільшення укомплектованості кадрами: загальна (за всіма категоріями працівників); зниження коефіцієнта суміщення лікарськими кадрами; забезпечення лікарями на 10 тис. населення; забезпечення СМР на 10 тис. населення; забезпеченість середніми медичними працівниками (СМР) лікаря загальної практики, терапевта, педіатра; рівень категорійності лікарів та СМР; частка середніх медпрацівників, які мають вищу освіту за спеціальністю «сестринська справа»; співвідношення середньої заробітної плати на 1 ставку лікаря до середньої заробітної плати в економіці; зниження плинності кадрів та інші.

Таким чином, представлена модель стратегічної карти дозволяє враховувати основні фактори успішної діяльності медичної організації на основі формування стратегічних показників з використанням додаткових інструментів стратегічного планування.

ВИСНОВКИ З ДАНОГО ДОСЛІДЖЕННЯ І ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

Авторами дослідження було уточнено та розмежовано сутність основних понять за темою досліджень. Сформовано показники та критерії ефективності діяльності медичних закладів. Визначені базові принципи оцінки економічної ефективності та окреслено основні особливості оцінювання ефективності і розвитку діяльності медичної організації. Окреслено пріоритетні напрямки підвищення ефективності управління закладом охорони здоров'я. Встановлено, що стратегічна діяльність медичного закладу може бути представлена у вигляді чотирьох основних перспектив: фінанси, персонал, пацієнти, внутрішні процеси. Розроблена структурна схема стратегічної діяльності медичного закладу в межах системи збалансованих показників. Також визначено, що концептуальною основою підвищення ефективності діяльності закладів охорони здоров'я, особливо багатопрофільних лікарень, є підвищення ефективності управління як на рівні установи, так і в рамках реалізації загальнодержавної політики у регіонах та територіальних громадах. Розробка та використання конкретних методів оцінки та аналізу ефективності медичних закладів різного типу, стану та використання ресурсів у них, ефективності управлінських впливів – все це зберігає актуальність та продовжує залишатися предметом наукового пошуку в галузі економіки та управління охорони здоров'я.

Література

1. Економіка охорони здоров'я: методичні розробки для викладачів до проведення практичного заняття на тему «Ефективність діяльності системи та закладів охорони здоров'я» для підг. ст. 6-х курсів за спеціальностями 7.12010001 «Лікувальна справа» / укл. В.А. Огнєв, І.А. Чухно, В.І. Кравченко. – Харків : ХНМУ, 2018. – 19 с.
2. Медяник Д. І., Липчанський В. О. Особливості ефективності управління закладами охорони здоров'я / Д. І. Медяник, В. О. Липчанський // Наукові записки. – 2016. – Вип. 19. – С. 23-29.
3. Сердюк О.І. Методологічні аспекти аналізу інтегральної ефективності діяльності закладів охорони здоров'я, що надають первинну медичну допомогу / О.І. Сердюк, О.А. Короп, Н.В. Просолєнко, В.І. Крупеня, Б.А. Рогожин // Україна. Здоров'я нації. – 2018. – №3(50). – С. 78-83.
4. Федоренко В. Г. Менеджмент: підручник / Федоренко В. Г. – 3-тє вид., переробл. і доповн. – К.: Алерта, 2015. – 492 с.
5. Москаленко В.Ф., Гульчій О.П., Таран В.В. та ін. Економіка охорони здоров'я: підручник / під ред. В.Ф. Москаленка. – Вінниця : Нова Книга, 2010. – 288 с.
6. Шкільняк М.М., Желюк Т.Л. Організація діяльності закладу охорони здоров'я: нав. посібник / під ред. М.М. Шкільняка. – Тернопіль: Крок, 2021. – 516 с.
7. Модернізація менеджменту та публічного управління в системі охорони здоров'я : монографія / Р. Р. Августин, О. З. Апостолук, А. І. Артимович [та ін.]. – Тернопіль : Крок, 2020. – 560 с.
8. Черненко К.П., Семененко Г.М., Луконін О.В. Оцінка фінансового стану медичного закладу в умовах реформи фінансування системи охорони здоров'я / К.П. Черненко, Г.М. Семененко, О.В. Луконін // Ефективна економіка. – 2020. – №12. – Режим доступу: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/12_2020/107.pdf. (дата звернення 11.10.2023)
9. Матюха Л.Ф. Підходи до оцінки ефективності лікарської практики з надання первинної медичної допомоги / Л.Ф. Матюха, Н.В. Медведовська. – Україна. Здоров'я нації. – 2017. – № 2 (43). – С. 140-142.
10. Білецька І. М. Аналіз інноваційного розвитку закладів охорони здоров'я як функція менеджменту їх системного розвитку / І. М. Білецька // Вісник ХНУ. Серія економічна. – 2022. – № 1. – С. 310-315.
11. Барзилович А. Д. Реформування системи охорони здоров'я в Україні: стратегічні аспекти // Інвестиції: практика та досвід. – 2020. – № 2. – С. 134-140.
12. Криничко Л. Р. Державне управління системою охорони здоров'я в умовах реформування: проблеми теорії та методології : монографія / Л. Р. Криничко. – Житомир : Вид. О. О. Євенок, 2020. – 320 с.
13. Каплан Р., Нортон Д. Збалансована система показників. Від стратегії до дії. – Режим доступу: <https://pqm-online.com/assets/files/lib/books/norton1.pdf>

References

1. *Ekonomika okhorony zdorovia: metodychni rozrobky dlia vykladachiv do provedennia praktychnoho zaniattia na temu «Efektyvnist diialnosti systemy ta zakladiv okhorony zdorovia» dlia pidh. st.. 6-kh kursiv za spetsialnostiamy 7.12010001 «Likuvalna sprava» / ukl. V.A. Ohniev, I.A. Chukhno, V.I. Kravchenko.* – Kharkiv : KhNMU, 2018. – 19 s.
2. Medianyuk D. I., Lypchanskyi V. O. Osoblyvosti efektyvnosti upravlinnia zakladamy okhorony zdorovia / D. I. Medianyuk, V. O. Lypchanskyi // *Naukovi zapysky.* – 2016. – Vyp. 19. – S. 23-29.
3. Serdiuk O.I. Metodolohichni aspekty analizu intehralnoi efektyvnosti diialnosti zakladiv okhorony zdorovia, shcho nadaiut pervynnu medychnu dopomohu / O.I. Serdiuk, O.A. Korop, N.V. Prosolenko, V.I. Krupenia, B.A. Rohozhyn // *Ukraina. Zdorovia natsii.* – 2018. – №3(50). – S. 78-83.
4. Fedorenko V. H. Menedzhment: pidruchnyk / Fedorenko V. H. – 3-tie vyd., pererobl. i dopovn. – K.: Alerta, 2015. – 492 s.
5. Moskalenko V.F., Hulchii O.P., Taran V.V. ta in. *Ekonomika okhorony zdorovia: pidruchnyk / pid red. V.F. Moskalenka.* – Vinnytsia : Nova Knyha, 2010. – 288 s.
6. Shkilniak M.M., Zheliuk T.L. *Orhanizatsiia diialnosti zakladu okhorony zdorovia: nav. posibnyk / pid red. M.M. Shkilniaka.* – Ternopil: Krok, 2021. – 516 s.
7. *Modernizatsiia menedzhmentu ta publicnogo upravlinnia v systemi okhorony zdorovia : monohrafiia / R. R. Avhustyn, O. Z. Apostoliuk, A. I. Artymovych [ta in.].* – Ternopil : Krok, 2020. – 560 s.
8. Chernenok K.P., Semenenko H.M., Lukonin O.V. Otsinka finansovoho stanu medychnoho zakladu v umovakh reformy finansuvannia systemy okhorony zdorovia / K.P. Chernenok, H.M. Semenenko, O.V. Lukonin // *Efektyvna ekonomika.* – 2020. – №12. – Rezhym dostupu: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/12_2020/107.pdf. (data zvernennia 11.10.2023)
9. Matiukha L.F. Pidkhody do otsinky efektyvnosti likarskoi praktyky z nadannia pervynnoi medychnoi dopomohy / L.F. Matiukha, N.V. Medvedovska. – *Ukraina. Zdorovia natsii.* – 2017. – № 2 (43). – S.140-142.
10. Biletska I. M. Analiz innovatsiinoho rozvytku zakladiv okhorony zdorovia yak funktsiia menedzhmentu yikh systemnoho rozvytku / I. M. Biletska // *Visnyk KhNU. Seriia ekonomichna.* – 2022. – № 1. – S. 310-315.
11. Barzylovych A. D. Reformuvannia systemy okhorony zdorovia v Ukraini: stratehichni aspekty // *Investytsii: praktyka ta dosvid.* – 2020. – № 2. – S. 134–140.
12. Krynychko L. R. Derzhavne upravlinnia systemoiu okhorony zdorovia v umovakh reformuvannia: problemy teorii ta metodolohii : monohrafiia / L. R. Krynychko. – Zhytomyr : Vyd. O. O. Yevenok, 2020. – 320 s.
13. Kaplan R., Norton D. Zbalansovana systema pokaznykiv. Vid stratehii do dii. – Rezhym dostupu: <https://pqm-online.com/assets/files/lib/books/norton1.pdf>