

## Менеджмент у сфері охорони здоров'я: виклик часу чи запорука розвитку?

*Дмитро Коваль*

*аспірант здобувач спеціальності 073 «Менеджмент»,  
ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК» м. Київ, Україна,  
e-mail: KovalDS@krok.edu.ua*

*Ганна Пазєєва*

*кандидат економічних наук, доцент,  
заступник завідувача кафедри управлінських технологій,  
ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК» м. Київ, Україна,  
e-mail: pazeevaa@krok.edu.ua,  
ORCID: 0000-0002-6557-6890*

Система охорони здоров'я України зазнала масштабних змін упродовж останнього десятиліття. Перехід від централізованої моделі Семашка до більш гнучкої моделі західного зразка – моделі Беверіджа – став не лише викликом, а й каталізатором для модернізації всієї галузі. У центрі цієї трансформації – менеджмент як ключовий елемент ефективного функціонування державних закладів охорони здоров'я.

Система охорони здоров'я України базується на Конституції України. Зокрема, стаття 49 Конституції України чітко зазначає: «У державних і комунальних закладах охорони здоров'я медична допомога надається безоплатно; існуюча мережа таких закладів не може бути скорочена.»

Це те, що з одного боку, гарантує кожному громадянину можливість отримати безоплатно медичну допомогу, а з другого боку – змушує державну фінансувати усі заклади охорони здоров'я, тобто навіть стіни у лікарнях, де всього декілька пацієнтів.

Але це основний закон країни, і всі реформи та зміни в галузі повинні бути чітко у відповідності до нього.

У квітні 2017 року було прийнято Закон України «Про внесення змін до деяких законодавчих актів України щодо удосконалення законодавства з питань діяльності закладів охорони здоров'я» № 2002-VIII, відомий як закон про автономізацію. Його основною метою стало переведення закладів охорони здоров'я з статусу бюджетної установи у статус комунального некомерційного підприємства. Ця трансформація змінила саму суть управління медичним закладом: тепер заклади не лише надають медичну допомогу, а й виступають як самостійні господарюючі суб'єкти, відповідальні за власну фінансову стабільність і розвиток.

Раніше керівництво лікарень було фактично усунуте від ухвалення важливих рішень – фінансування, кадрова політика, закупівлі визначались на рівні вищих інстанцій. За таких умов управлінські навички не були пріоритетом, адже не було простору для їх реалізації. Проте після автономізації ситуація докорінно змінилася: керівник отримав право самостійно формувати штатний розпис, розподіляти ресурси, визначати пріоритети розвитку відділень та оптимізувати діяльність закладу відповідно до реальних потреб і можливостей.

У жовтні того ж року було прийнято ще один ключовий документ – Закон України «Про державні фінансові гарантії медичного обслуговування населення» № 2168-VIII. Він заклав основи нової системи фінансування, в якій кошти слідує за пацієнтом, а не навпаки. Це означає, що чим якісніше та ефективніше працює заклад, тим більше фінансування він отримає. У такій системі роль менеджменту неможливо переоцінити: від ефективності управління залежить не лише добробут колективу, а й якість послуг для пацієнтів.

Разом із новими правами прийшла і нова відповідальність. Статус комунального некомерційного підприємства передбачає самофінансування, потребує створення розвиненої інфраструктури управління – бухгалтерії, господарських служб, фінансових відділів, юридичного супроводу. Це потребує від керівників не лише медичних, а й управлінських, економічних та стратегічних компетенцій.

Менеджмент у медичній сфері має вирішальне значення для ефективного використання обмежених ресурсів. Оптимізація штату, енергозбереження, контроль за закупівлями, розвиток медичних послуг, залучення позабюджетних джерел фінансування – усе це завдання, що входять до компетенції сучасного менеджера у сфері охорони здоров'я. Наприклад, замість опалення порожніх палат або фінансування неефективних відділень, керівник може раціонально перерозподілити ресурси відповідно до навантаження та потреб.

Станом на сьогодні більшість закладів охорони здоров'я змінили свій статус на комунальне некомерційне підприємство. Це свідчить про масштабність та незворотність реформ. Водночас, цей процес виявив і проблеми: не всі керівники виявилися готовими до нових умов. Особливо гостро ця проблема стоїть у регіонах, де часто бракує досвідчених управлінців та ресурсів для створення ефективної управлінської інфраструктури.

Яскравим прикладом ефективного реалізації сучасного підходу до управління в медицині є Перше медичне об'єднання Львова. Заклад став одним із лідерів медичної галузі в Україні завдяки стратегічному мисленню керівництва, впровадженню нових технологій, розвитку центрів екстреної допомоги, реабілітації, трансплантації, мультидисциплінарного підходу до лікування пацієнтів. Саме системний менеджмент дозволив об'єднанню не лише успішно функціонувати, а й залучати інвестиції, розвивати медичну інфраструктуру, утримувати та мотивувати кадри. Ефективне управління стало основою високої якості послуг і довіри пацієнтів.

На нормативному рівні вимоги до керівника закладу охорони здоров'я закріплені у Довіднику кваліфікаційних характеристик професій працівників. Для посади «Головний лікар (начальник, директор) закладу охорони здоров'я» передбачено не лише наявність вищої медичної освіти та стажу роботи, а й знання основ управління, економіки, організації праці та законодавства. Це підкреслює необхідність розвитку управлінських навичок і компетенцій у сфері стратегічного планування, антикризового менеджменту, управління персоналом та фінансового менеджменту. Таким чином, управлінська підготовка керівника

визнається на державному рівні важливою умовою якісного управління медичним закладом.

Саме тому надзвичайно важливо забезпечити належний рівень підготовки керівників закладів охорони здоров'я. Держава повинна інвестувати в навчання менеджерів, створення програм підвищення кваліфікації, розвиток лідерських якостей. У сучасних умовах керівник медичного закладу – це не лише лікар, а й управлінець, стратег, аналітик і комунікатор.

Висновки. Менеджмент у сфері охорони здоров'я перестав бути другорядною функцією – він став основою ефективної роботи закладу. В умовах автономізації та зміни фінансової моделі, лише завдяки грамотному управлінню медичний заклад може забезпечити високу якість медичних послуг, стабільність і розвиток. Перехід від адміністрування до стратегічного управління – це виклик часу, на який система охорони здоров'я повинна дати професійну відповідь.

**Ключові слова:** охорона здоров'я, управління закладом охорони здоров'я, медична реформа.

### Список використаних джерел

1. Конституція України [Електронний ресурс] – Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/254%D0%BA/96-%D0%B2%D1%80#Text>
2. Закон України «Про внесення змін до деяких законодавчих актів України щодо удосконалення законодавства з питань діяльності закладів охорони здоров'я» [Електронний ресурс] – Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2002-19#Text>
3. Закон України «Про державні фінансові гарантії медичного обслуговування населення» [Електронний ресурс] – Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2168-19#Text>
4. Господарський Кодекс України [Електронний ресурс] – Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/436-15#Text>
5. Методичні рекомендації з питань перетворення закладів охорони здоров'я з бюджетних установ у комунальні некомерційні підприємства/Оновлена версія, 2018 [Електронний ресурс] – Режим доступу: [https://moz.gov.ua/uploads/0/3555-moz\\_metod\\_recomendations\\_autonomization\\_2018\\_ua\\_final\\_web.pdf](https://moz.gov.ua/uploads/0/3555-moz_metod_recomendations_autonomization_2018_ua_final_web.pdf)
6. Перше медичне об'єднання Львова [Електронний ресурс] – Режим доступу: <https://lmo.lviv.ua/>
7. ДОВІДНИК кваліфікаційних характеристик професій працівників, ВІПУСК 78 Охорона здоров'я [Електронний ресурс] – Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/va117282-02#n5970>