

## Логістичний механізм управління закладом охорони здоров'я

*Віктор Алькема*

*д.е.н, професор, завідувач кафедри управлінських технологій,  
ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК», м. Київ, Україна,  
e-mail: alkema@krok.edu.ua,  
ORCID: 0000-0001-5997-7076*

Реформування системи охорони здоров'я в Україні спричинило зміну умов та вимог до функціонування та розвитку вітчизняних закладів охорони здоров'я. Серед найважливіших явищ які сприяють розвитку цих закладів є економічна свобода та автономізація медичних закладів. Нові умови та вимоги до діяльності у медичній сфері спонукають керівників закладів охорони здоров'я до впровадження нових механізмів, що забезпечують результативність та ефективність управлінської діяльності. Серед низки нових механізмів управління слід виділити логістичний механізм. Впровадження цього механізму на думку науковців та практиків дозволяє закладам охорони здоров'я забезпечувати високу якість медичних послуг та досконалість діяльності з надання медичної допомоги. Логістика як певний інструмент використовується медичними закладами в сучасних умовах їх функціонування. Однак слід зазначити, що використання такого інструменту має переважно фрагментарний характер. Вітчизняні науковці які займаються дослідженням проблематики логістики в медицині в основному зосереджені на імплементації загальних положень логістики в теорію та практику управління закладами охорони здоров'я.

Концептуальні засади логістичного управління діяльністю закладів охорони здоров'я досліджено у працях Белікова І. В., Громовик Б. П., Ковальчук Е. А., Колядич М. М., Костріков А. В., Котис Н. В., Князюк Н. Ф., Мамчин М. М., Морова А. П., Сагайдак Р. В., Смірнова В. Л., Панчишин Н. Я., Посилкіна О. В., Чеховска С. А., Фуртак І. І., Фігун Н. В., Філіпішин В. П., Ціщик Р.В., та інших науковців.

Об'єктом дослідження є система управління вітчизняним закладом охорони здоров'я.

Предметом дослідження є теоретико-методичні та науково-практичні аспекти щодо формування та імплементації логістичного механізму управління в діяльністю закладів охорони здоров'я.

Метою дослідження є аналіз місця та ролі складових логістичного механізму в діяльності закладів охорони здоров'я.

На першому етапі дослідження з'ясували сутність понять «логістика» та «медична логістика» з метою порівняльного аналізу спільного та відмінного в цих поняттях. Було встановлено, що логістика є напрям господарської діяльності (низка видів економічної діяльності) пов'язаний з управлінням матеріальними та супутніми потоками. Її також розглядають як сферу обслуговування клієнтів, транспортуючих засобів та вантажів. Окремі науковці вважають логістику як науку з оптимізації логістичних потоків та складових середовища їх генерування.

А в більш широкому сенсі як управління різними вхідними та вихідними потоками організації з метою їх оптимізації. Цікавим є погляд науковців які займаються проблематикою логістики в медицині. Міжнародний комітет червоного Хреста під медичною логістикою розуміє планування, управління, контроль ефективності потоку, транспортування і зберігання фармацевтичних препаратів, медичного та хірургічного приладдя, медичних засобів та устаткування, необхідних для забезпечення роботи персоналу в медичних установах, а також санаторіях і аптеках [2]. Науковець Ціщик Р.В. вважає, що медична логістика унікальна тим, що головним її пріоритетом є оптимізація ефективності лікування, його якості і тільки потім мінімізація витрат [2].

Шматенко О.П. під медичною логістикою розуміє процес закупівлі, зберігання, транспортування, розподілу, підтримки технічного стану і видачі медичного майна, зокрема крові та її компонентів, медичних газів і векторів організації ефективного медичного забезпечення військ [6]. Найбільш повним є визначення медичної логістики надане Коломойцем А.В, який розглядає її як складову загальної системи управління закладом охорони здоров'я, що передбачає ефективне управління медичними послугами та ресурсами з метою забезпечення безперебійної роботи закладу охорони здоров'я та підвищення ефективності його роботи в напрямку дослідження поставлених цілей [2]. На думку науковців впровадження логістичного інструментарію в діяльність медичного закладу дозволяє отримати низку переваг, а саме: скоротити час обробки інформації; покращити кількісні та якісні критерії обслуговування пацієнтів; суттєво оптимізувати маршрути транспортування хворих у заклади охорони здоров'я; системно вирішити питання раціонального використання палатного фонду; зменшити собівартість медичних послуг; застосовувати ефективні схеми своєчасної доставки медикаментів відповідного асортименту, кількості та належної якості; сформувати сучасну систему закупівель, постачань та зберігання лікарських засобів; суттєво зменшити витрати на обслуговування приміщень та їх ефективності. Але слід зазначити, що логістичний інструментарій не є простим і для його ефективного застосування експерти логістичної діяльності у сфері медицини повинні мати низку компетентностей, а саме: здатність до визначення малоефективних місць та ризиків у ланцюгах постачань і розроблення планів для їх усунення; здатність до оптимізації способів транспортування для економії коштів і часу, а також задоволення потреб клієнтів у поставках; здатність забезпечення дотримання нормативних актів згідно з міжнародними правовими нормативами; здатність розроблення спеціальної установки для захисту чутливої медичної продукції під час перевезень; здатність до застосування інформаційних технологій для ефективного управління ресурсами, зниження кількості помилок і поліпшення обслуговування клієнтів і пацієнтів; здатність до реалізації зручних рішень для дистрибуції і транспортування медикаментів та обладнання, які будуть відповідати постійно змінюваним умовам ринку, включаючи ліки попиту і повернення продукції.

Другий етап дослідження було присвячено ідентифікації основних

складових логістичного механізму управління закладом охорони здоров'я. На підставі аналізу фахових публікацій було встановлено основні складові цього механізму: поточкові та не поточкові ресурси, функції, принципи, методи, моделі та мікрологістичні концепції. У сфері медичних закладів нами ідентифіковано наступні потоки: людський (пацієнти), інформаційний, матеріальний, сервісний та фінансовий. До непоточкових ресурсів закладу слід віднести персонал, інфраструктуру та медичне і лабораторне обладнання й просторові ресурси. Основними логістичними функціями які входять до складу механізму є такі: закупівельна, створення запасів та резервів, транспортна, виробнича, складська, інформаційна тощо. Серед методів управління нами було виділено: метод синхронізації поточкових процесів; метод інтерактивного зворотного зв'язку та метод просторово-часового хронометражу. Метод синхронізації поточкових процесів спрямований на взаємоузгодження потоку пацієнтів з потоком медичних послуг за ресурсами, в часі та просторі. Метод інтерактивного зворотного зв'язку передбачає формування каналу отримання управлінською системою "відповіді" від об'єкта управління про його оперативний стан: кількісні та якісні характеристики запитів пацієнтів, обсяг та якість наданих та передбачених пакетів медичних послуг, забезпечення медичним устаткуванням, лікарськими засобами та препаратами. Методом просторово-часового хронометражу передбачено здійснення оперативного моніторингу сукупності логістичних функцій та операцій за рахунок використання сучасних інформаційно-комунікацій систем та технологій. В якості базової моделі для оцінки реалізації логістичного механізму нами прийнято модель М. Кристофера [4-5]. Завдяки реалізації цієї моделі можна здійснити оцінку логістичного механізму за критеріями: досконалість виконання замовлення, тривалість логістичного ланцюга та раціональність обслуговування. Очевидними перевагами цієї моделі є адекватне відображення ефективності логістичного механізму як єдиного цілого. Крім того ця модель враховує як вартісні так і не вартісні показники і є комплексною. Серед мікрологістичних концепцій найбільш відповідними для закладів охорони здоров'я є мікрологістичні концепції [2]: система інтегрованого планування ресурсів (ERP); загальне управління якістю (TQM); система "точно своєчасно" (Just-In-Time); худе виробництво (Lean Production) й логістика орієнтована на час (TBL, Time based logistics).

На завершальній стадії досліджували сучасні проблеми використання логістичного механізму в управлінні. Враховуючи особливість медичної сфери де питання безпечності є домінуючим є необхідність формування безпеки ланцюжка поставок. В сучасних умовах це забезпечується новітніми інформаційними технологіями (блокчейн, геоінформаційні системи тощо), дотриманням міжнародних стандартів та належних практик та ефективним управлінням ланцюгів поставок. Завдяки закупівельній логістиці здійснюється імплементація новітніх технологій та розробок в медицині. Вузькоспеціалізоване лікування яке сконцентровано на індивідуальних особливостях пацієнта (геном, генетичні причини стану), а також доставка ліків та медичних пристроїв та

інших форм продуктів для конкретних пацієнтів вимагає гнучких логістичних рішень та розробки альтернатив варіантів доставки. Важливим також є контроль кліматичних умов при перевезеннях медикаментів та обладнання (клімат контроль, інтелектуальне управління, бездротові технології контролю температури протягом усього циклу транспортування). Важливою є також проблема документування та митного оформлення. Слід також звернути увагу на диверсифікацію каналів поставок в умовах деглобалізації світової економіки, збільшення числа регіональних військових конфліктів тощо.

Узагальнюючи зазначимо, що в сучасних умовах функціонування закладів охорони здоров'я забезпечити високу якість медичних послуг та оперативність надання медичної допомоги, а також забезпечити раціональність їх діяльності можливо шляхом формування та реалізації логістичного інструментарію. Комплексне використання такого інструментарію можливе лише за умови формування дієвого логістичного механізму управління функціонуванням та розвитком закладу охорони здоров'я. Основними змістовними елементами цього механізму є: потокові та не потокові ресурси, функції, принципи, методи, моделі та мікрологістичні концепції.

**Ключові слова:** логістичний механізм; управління; заклад охорони здоров'я.

### **Список використаних джерел**

1. Белікова І. В., Костріков А. В. Застосування принципів логістики як основи для оптимізації інформаційно-аналітичної системи охорони здоров'я України. Актуальні проблеми сучасної медицини. 2015. Вип. 3 (51). С. 81–84.
2. Коломоєць А. В., Толстанов О. К., Михальчук В. М., Гбур З. В., Кошова С. П. Системи логістики та логістичних підходів в управлінні закладами охорони здоров'я: монографія. Кам'янець-Подільський: ТОВ «Друкарня „Рута”», 2021. 348 с.
3. Філіпішин В. П. Застосування логістичних підходів у роботі лікувально-профілактичних закладів. Проблеми військової охорони здоров'я. 2015. Вип. 43. С. 16-23. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/prvozd\\_2015\\_43\\_4](http://nbuv.gov.ua/UJRN/prvozd_2015_43_4) (дата звернення: 14.11.2023).
4. Каневський О. С., Кислий В. М., Ткачук І.С. Передумови застосування логістичних підходів у галузі медицини. Медицина транспорту України. 2005. № 2. С. 22–29.
5. Кочін І. В., Гайволя О. О., Хандога Е. В. Логістика як сучасна парадигма оптимізації організації ресурсного забезпечення державної служби медицини катастроф України при наданні екстреної медичної допомоги. Україна. Здоров'я нації. 2014. № 4 (32). С. 83–89.
6. Білоус М. В., Шматенко О. П., Ришов О. А., Трохимчук В. В., Галан О. В., Дроздов Д. В. Концептуальні аспекти управління розподілом медичного майна з позиції військово-фармацевтичної логістики Фармацевтичний журнал. 2019. № 3. С. 3-11. URL: <https://doi.org/10.32352/0367-3057.3.19.01> (дата звернення: 14.11.2023).