

**Обуховська Л. І., медичний директор**

(Комунальне підприємство «Рівненська обласна клінічна лікарня»  
Рівненської обласної ради)

## **ВИЯВЛЕННЯ ПЕРЕВАГ ФУНКЦІОНУВАННЯ МЕДИЧНИХ ЗАКЛАДІВ У ФОРМІ КОМУНАЛЬНИХ ПІДПРИЄМСТВ**

**У статті розглянуто сутність сучасних трансформацій системи охорони здоров'я в контексті підвищення ефективності діяльності закладів охорони здоров'я, що трансформувалися у комунальні підприємства. Проведено авторський аналіз теоретичних підходів до постановки проблеми. Визначено переваги перетворення закладів охорони здоров'я на комунальні підприємства. Виявлено нові можливості мотивації працівників та джерела фінансування комунальних підприємств.**

**Ключові слова:** охорона здоров'я; комунальні підприємства; заклади; перетворення; стимулювання; джерела.

**Постановка проблеми.** Трансформація охорони здоров'я, яка на теперішній час стрімкими темпами проводиться в українському соціальному середовищі базується на загальноприйнятих в світовій практиці підходах та методах. До основних напрямів реформування системи охорони здоров'я відносяться такі як трансформація системи органів державної влади та, відповідно, зміна координатів їх впливу на систему, поширення співпраці органів державного управління та всіх ланок системи охорони здоров'я із міжнародними організаціями соціальної сфери та сфери охорони здоров'я, вдосконалення системи підготовки медичних кадрів, активізація процесів децентралізації в розрізі системи охорони здоров'я, створення нового нормативно-правового середовища системи охорони здоров'я.

Це далеко не всі напрями трансформації системи охорони здоров'я, функціонування якої впливає на різні сфери національної економіки та ефективну діяльність підприємств. Одним з найбільш масштабних заходів реформування системи охорони здоров'я є трансформація діяльності закладів охорони здоров'я. До недавнього часу практично весь сектор медичних послуг надавали заклади охорони здоров'я державної форми власності. Одночасно, стрімкими темпами розвивався ринок надання приватних медичних послуг, але

він був представлений, як правило невеликими лікарняними закладами. Окремий сегмент ринку займали відомчі та корпоративні лікарняні установи та заклади. Сьогодні за короткий час основної формою існування закладів охорони здоров'я стала комунальна форма власності. Комунальна форма власності за своєю сутністю має значну кількість переваг в застосуванні на регіональному рівні. Вона більш наближена до потреб місцевих громад. Однак, виникає багато питань щодо її імплементації в сферу охорони здоров'я.

**Аналіз досліджень і публікацій.** Останнім часом науковці активно досліджують проблеми економіки та організації охорони здоров'я. Серед таких науковців ми можемо відзначити праці таких як: Безтелесна Л.І., Білоус Н.М., Баєва О.В., Бурачик А.І., Єрошкіна Т.В., Зима І.Я., Солоненко І.М., Сазонець І.Л., Сазонець О.М., Саричев В.І., Шевцов В.Б. В працях цих авторів розглядались як загальнотеоретичні підходи до реформування всієї системи охорони здоров'я, так і безпосередньо шляхи вдосконалення діяльності закладів охорони здоров'я в умовах трансформації їх форми власності.

**Невирішені раніше частини загальної проблеми.** На теперішній час існують нормативно-правові акти, методики, інструкції щодо регламентації діяльності комунальних підприємств. Однак нова форма організації діяльності закладів охорони здоров'я потребує виявлення шляхів реалізації переваг таких закладів та нових можливостей їх співпраці з оточуючим державно-інституційним середовищем.

**Постановка завдання.** Саме тому основним завданням статті є виявлення переваг функціонування медичних закладів у формі комунальних підприємств. Для досягнення такої мети в статті буде проведено аналіз авторських концепцій щодо реформування системи охорони здоров'я та форми діяльності комунальних підприємств охорони здоров'я, визначено основні пріоритети вдосконалення їх діяльності.

**Основні результати дослідження.** Як вже було зазначено, вітчизняні науковці все активніше досліджують питання трансформації діяльності закладів охорони здоров'я. Виклики сучасної реформи медичного забезпечення спонукають до вирішення завдань, що є комплексними та стосуються кожного громадянина України. Слід визначити, що трансформація системи управління охороною здоров'я привернула до цієї сфери увагу вчених-економістів, фахівців з національної економіки та державного управління. Якщо протягом 25 років незалежності

України економіка та управління медичною сферою були професійними питаннями суто медичних працівників та менеджерів цієї галузі в столиці, то на цей час коло дослідників значно розширилося. Практично в кожному регіоні існують творчі наукові колективи, які досліджують ці проблеми. Проаналізувавши окремі дослідження науковців в сфері реформування системи охорони здоров'я, зокрема в сфері вдосконалення діяльності закладів охорони здоров'я ми можемо згрупувати напрями їх досліджень наступним чином (табл. 1).

Таблиця 1

Основні напрями досліджень економіки та управління комунальними підприємствами охорони здоров'я [складено автором]

№	Науковці	Тематика досліджень
1.	Альшаафі Мохамед Алі [3; 4]	Стратегічне управління розвитком інформаційного потенціалу закладів охорони здоров'я.
2.	Безтелесна Л.І. [5]	Діяльність закладів охорони здоров'я в процесі реалізації соціальної політики держави.
3.	Білоус Н.М. [5]	Співпраця комунальних підприємств охорони здоров'я із страховими компаніями.
4.	Баєва О.В., Солоненко І.М. [6]	Управління підприємницькою діяльністю в галузі охорони здоров'я.
5.	Бурачик А.І. [10; 11]	Механізм функціонування комунальних закладів охорони здоров'я.
6.	Єрошкіна Т.В [7]	Менеджмент та маркетинг закладу охорони здоров'я та критерії якості надання медичних послуг.
7.	Зима І.Я. [1; 2; 5]	Напрями вдосконалення діяльності комунальних закладів охорони здоров'я.
8.	Поживілова О.В [8]	Функціонування приватних закладів у сфері охорони здоров'я.
9.	Сазонець І.Л. [2; 5]	Стратегічні напрямки розвитку закладів охорони здоров'я та методи вимірювання та оцінки ефективності їх діяльності та якості надання медичних послуг.
10.	Сазонець О.М. [3; 5]	Процеси інформатизації закладів охорони здоров'я та створення інформаційних систем медичної сфери.

продовження табл. 1

11.	Саричев В.І. [5]	Національні економічні механізми вдосконалення системи охорони здоров'я як складової людського розвитку.
12.	Шевцов В.Б. [9]	Заклади охорони здоров'я в системі державного управління розвитком процесу охорони здоров'я

Необхідно зазначити, що такі автори як Сазонець О.М. та Альшаафі Мохамед Алі досліджували теоретичні основи управління закладами охорони здоров'я та розвиток сучасних інформаційних процесів, проводили аналіз діяльності закладів охорони здоров'я на основі використання інформаційних технологій, визначали тенденції та пріоритети запровадження інформаційних технологій в діяльність закладів охорони здоров'я [3; 4; 5].

Науковий колектив під керівництвом Сазонця І.Л. в комплексній монографії «Інституційна трансформація державного управління охороною здоров'я: Україна та іноземний досвід» провів наукову роботу, в результаті якої досліджено теоретичні основи державного управління охороною здоров'я та тенденції її розвитку в Україні та виявлено значення інституційної системи для розвитку соціальних процесів та процесів в сфері охорони здоров'я, проведено огляд соціальних інститутів охорони здоров'я та їхнього впливу на трансформацію системи охорони здоров'я в Україні, визначено напрями трансформації системи державного управління охороною здоров'я. В монографії проаналізовано інститути, що впливають на підготовку кадрів, створення нормативної бази та медичного забезпечення в корпораціях, розглянуто національні моделі охорони здоров'я та проаналізовано світові тенденції їх трансформацій, проаналізовано механізми діяльності закладів охорони здоров'я [2; 5].

Окремо необхідно визначити внесок Зими І.Я., який розробив цілісну концепцію державного управління інституційною трансформацією системи охорони здоров'я. В кількох його монографіях проаналізовано вплив процесів інституалізації на механізми трансформації державного управління охороною здоров'я, розвиток соціальних процесів, визначено проблеми трансформації державної системи охорони здоров'я, проаналізовано світові соціальні та медичні інституції, представництва яких зареєстровані в Україні. Автором проведено аналіз механізмів державного управління окремих сфер системи охорони здоров'я, здійснено оцінку рівня соціальності трансформації державної системи

управління охороною здоров'я на основі опитування експертів, аналізу реформ в світовому аспекті [1; 2; 5].

Слід виокремити внесок Баєвої О.В. та Солоненко І.М., які досліджували процеси саме комерціалізації галузі охорони здоров'я за рахунок вдосконалення управління підприємницькою діяльністю в цій сфері. Авторами висвітлено загальні принципи формування державної політики і економіки охорони здоров'я в Україні, розкрито сутність та принципи підприємницької діяльності, подано комплексний аналіз нормативно-правової бази здійснення господарської діяльності з медичної практики. Окрему увагу автори приділили організації медичного бізнесу, ролі фінансового менеджменту в організації діяльності лікувально-профілактичного закладу [6].

Як вже було відзначено, на теперішній час значною мірою сформовано нормативно-правову базу діяльності комунальних підприємств в сфері охорони здоров'я. Переходячи до безпосереднього аналізу діяльності комунальних підприємств, необхідно визначити їх переваги, які закріплені в нормативно-правовій базі. Так, перевагами перетворення закладів охорони здоров'я із бюджетної установи у комунальне некомерційне підприємство, зокрема, є наступні:

- керівник закладу охорони здоров'я, що діє у статусі підприємства, отримує значно більшу, ніж це можливо в умовах статусу бюджетної установи, свободу у розпорядженні активами, фінансами та формуванні кадрової політики закладу охорони здоров'я, визначенні внутрішньої організаційної структури закладу;

- підприємство має можливість самостійно встановлювати будь-які форми оплати праці працівників, що допускаються законодавством;

- фінансування закладу зі статусом підприємства здійснюється не за постатейним кошторисом витрат, а на основі власного фінансового плану, що дозволяє такому закладу охорони здоров'я бути більш гнучкими та самостійними у прийнятті рішень порівняно із суб'єктами, що мають статус бюджетної установи;

- право підприємства утворювати об'єднання підприємств з іншими закладами охорони здоров'я які також діють у статусі підприємства, з метою перерозподілу функцій між ними та спільної оптимізації використання матеріальних, людських та фінансових ресурсів – членів об'єднання;

- підприємство може наймати за договорами підряду лікарів фізичних осіб – підприємців, які зареєстровані та одержали

відповідну ліцензію на здійснення господарської діяльності з медичної практики [12].

Можна кваліфікувати такі переваги, як переваги за рахунок більш ефективної організаційно-правової форми підприємства. Однак, організаційно-правові, економічні переваги повинні відобразитися на підвищення якості надання медичних послуг. Сазонець О.М. проаналізувала із співавторами очікування пацієнтів та лікарів, щодо поліпшення роботи комунальних підприємств – закладів охорони здоров'я, які повинні бути реалізовані в процесі реформи системи охорони здоров'я. В таблиці 2 подано основні результати досліджень з цієї проблеми [3; 4; 5].

Одним з головних чинників покращання роботи закладів охорони здоров'я у формі комунальних підприємств повинна стати система ефективного стимулювання лікарів. Різні автори мають різні думки щодо формування підходів до такого стимулювання [1; 2; 5; ,6]. Однак Методичні рекомендації з перетворення державних медичних закладів на комунальні підприємства наголошують на тому, що організація оплати праці за цих умов має передбачати:

- широке використання індивідуальних трудових договорів, за якими працівнику гарантується певний розмір заробітної плати лише за умов виконання ним обов'язків, передбачених договором;

- систему обґрунтованої та справедливої, за умовами та результатами праці, персоніфікації тарифних ставок і посадових окладів працівників з орієнтацією не тільки на рівень кваліфікації та стаж роботи, а й на ефективність їх праці;

- залежність посадових окладів лікарів від продуктивності їх праці, а керівників та провідних(головних) фахівців – від ефективності господарської, комерційної діяльності закладів охорони здоров'я;

- періодичний перегляд ставок і окладів, визначених працівникам на основі оціночних показників різних характеристик виконаної роботи, з метою стимулювання їх праці [12].

Видатки лікарень на комунальні послуги, обладнання, ремонт, заробітну плату постійно зростають, тому в нових умовах для підприємств комунальною власності пропонуються наступні нові джерела залучення коштів:

- оплата від страхових компаній за надані медичні послуги;
- оплата від роботодавців за медичні послуги, надані працівникам;
- грошові надходження від благодійних організацій;

- грошові надходження від надання платних послуг відповідно до чинного
- законодавства України тощо [12].

Таблиця 2

Очікування пацієнтів та лікарів щодо поліпшення роботи комунальних підприємств – закладів охорони здоров'я

Порівняльні критерії оцінки розвитку закладів охорони здоров'я, на думку лікарів	Порівняльні критерії оцінки розвитку закладів охорони здоров'я за думкою пацієнтів
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Можливість вибору лікаря застрахованими особами у порядку, встановленому законодавством</li> <li>2. Оскарження рішень, дій чи бездіяльності страховика, інших органів та посадових осіб у сфері солідарного медичного страхування</li> <li>3. Надання достовірних документів та інформації, що необхідні для отримання медичних послуг та лікарських засобів за рахунок коштів державного солідарного медичного страхування</li> <li>4. Розроблення деталізованого опису, тарифів і коригувальних коефіцієнтів</li> <li>5. Введення ставок на пролікований випадок</li> <li>6. Реорганізація лікарень у самостійні некомерційні муніципальні установи</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Підтримку закладів охорони здоров'я з боку міжнародних організацій</li> <li>2. Поширення діяльності міжнародних організацій на територію України</li> <li>3. Розвиток фінансової інфраструктури на ринку фінансових послуг, що надасть можливість розвитку недержавних комерційних форм охорони здоров'я</li> <li>4. Сприяння розширенню матеріальних ресурсів населення</li> <li>5. Розвиток можливостей спеціалізованого лікування в стаціонарі</li> <li>6. Підвищення санітарної культури населення</li> <li>7. Оптимізація мережі установ охорони здоров'я</li> <li>8. Вдосконалення діяльності управління фізичною культурою і спортом на регіональному рівні</li> </ol>

Реалізація в повному обсязі традиційних джерел поповнень бюджету комунальних підприємств – лікарень та інтенсивне залучення коштів з нових джерел допоможуть закладам охорони здоров'я реалізувати переваг функціонування в нових умовах трансформованої системи охорони здоров'я.

**Висновки.** До основних напрямів реформування системи охорони здоров'я відносяться такі як трансформація системи органів державної влади та, відповідно, зміна координатів їх впливу на систему, поширення співпраці органів державного управління та всіх

ланок системи охорони здоров'я із міжнародними організаціями соціальної сфери та сфери охорони здоров'я, вдосконалення системи підготовки медичних кадрів, активізація процесів децентралізації в розрізі системи охорони здоров'я, створення ново нормативно-правового середовища системи охорони здоров'я.

Сьогодні за короткий час основної формою існування закладів охорони здоров'я стала комунальна форма власності. Комунальна форма власності за своєю сутністю має значну кількість переваг в застосуванні на регіональному рівні. Вона більш наближена до потреб місцевих громад. Однак, виникає багато питань щодо її імплементації в сферу охорони здоров'я.

Організаційно-правові, економічні переваги повинні відобразитися на підвищенні якості надання медичних послуг.

Видатки лікарень на комунальні послуги, обладнання, ремонт, заробітну плату постійно зростають, тому в нових умовах для підприємств комунальною власності пропонуються залучати нові джерела залучення коштів.

**1.** Зима І. Я. Механізми інституційної трансформації державного управління охороною здоров'я. Рівне, 2019. 248 с. (15,1 д.а). **2.** Сазонець І. Л., Зима І. Я. Соціальні інститути в трансформації державної системи управління охороною здоров'я. Рівне : Волинські обереги, 2018. 168 с. **3.** Альшаафі Мохамед Алі, Сазонець О. М. Іноземний досвід управління медичними закладами в інформаційно-комунікаційному середовищі. *Інвестиції: практика та досвід*. 2018. № 14. С. 18–22. **4.** Альшаафі Мохамед Алі. Розвиток Комунального підприємства «Рівненська обласна клінічна лікарня» на основі впровадження інновацій. *Наукові записки Національного університету «Острозька академія»*. 2018. № 11(39). С. 42–46. **5.** Інституційна трансформація державного управління охороною здоров'я: Україна та іноземний досвід : колективна монографія / І. Л. Сазонець, В. І. Саричев та ін. ; за наук. ред. д.е.н., проф. Сазонця І. Л. Рівне : Волин. обереги, 2019. 396 с. **6.** Баєва О. В., Солоненко І. М. Управління підприємницькою діяльністю в галузі охорони здоров'я. Київ : МАУП, 2007. 376 с. **7.** Єрошкіна Т. В. Основи менеджменту і маркетингу в медицині. Дніпро : ДНУ, 2012. 64 с. **8.** Поживілова О. В. Функціонування приватних закладів у сфері охорони здоров'я. URL: [http://www.dridu.dp.ua/zbirnik/2011-01\(5\)/11rovsoz.pdf](http://www.dridu.dp.ua/zbirnik/2011-01(5)/11rovsoz.pdf). (дата звернення: 01.12.2019). **9.** Шевцов В. Г. Державне управління розвитком медичної допомоги в умовах реформування системи охорони здоров'я : автореф. дис. ... канд. держ. упр. : 25.00.02. Харків, 2011. 20 с. **10.** Бурачик А. І. Кадрове забезпечення системи охорони здоров'я в регіонах та сприйняття населенням медичної реформи (на прикладі Рівненської області). *Стратегія і тактика державного управління*. 2019. № 1-2.



С. 20–26. **11.** Бурачик А. І., Ільченко А. О. Вдосконалення системи державного регулювання медичної допомоги учасникам бойових дій в контексті військово-медичної доктрини України. *Стратегія і тактика державного управління*. 2018. № 1-2. С. 79–85. **12.** Методичні рекомендації з питань перетворення закладів охорони здоров'я з бюджетних установ у комунальні некомерційні підприємства. Київ, 2017. 55 с.

## REFERENCES:

1. Zyma I. Ya. Mekhanizmy instytutsiinoi transformatsii derzhavnoho upravlinnia okhoronoiu zdorovia. Rivne, 2019. 248 s. (15,1 d.a).
2. Sazonets I. L., Zyma I. Ya. Sotsialni instytuty v transformatsii derzhavnoi systemy upravlinnia okhoronoiu zdorovia. Rivne : Volynski oberehy, 2018. 168 s.
3. Alshaafi Mokhamed Ali, Sazonets O. M. Inozemnyi dosvid upravlinnia medychnymy zakladamy v informatsiino-komunikatsiinomu seredovyshchi. *Investytsii: praktyka ta dosvid*. 2018. № 14. S. 18–22.
4. Alshaafi Mokhamed Ali. Rozvytok Komunalnoho pidpriemstva «Rivnenska oblasna klinichna likarnia» na osnovi vprovadzhennia innovatsii. *Naukovi zapysky Natsionalnoho universytetu «Ostrozka akademiia»*. 2018. № 11(39). S. 42–46.
5. Instytutsiina transformatsiia derzhavnoho upravlinnia okhoronoiu zdorovia: Ukraina ta inozemnyi dosvid : kolektyvna monohrafiia / I. L. Sazonets, V. I. Sarychev ta in. ; za nauk. red. d.e.n., prof. Sazontsia I. L. Rivne : Volyn. oberehy, 2019. 396 s.
6. Baieva O. V., Solonenko I. M. Upravlinnia pidpriemnytskoiu diialnistiu v haluzi okhorony zdorovia. Kyiv : MAUP, 2007. 376 s.
7. Yeroshkina T. V. Osnovy menedzhmentu i marketynhu v medytsyni. Dnipro : DNU, 2012. 64 s.
8. Pozhyvilova O. V. Funktsionuvannia pryvatnykh zakladiv u sferi okhorony zdorovia. URL: [http://www.dridu.dp.ua/zbirnik/2011-01\(5\)/11povsoz.pdf](http://www.dridu.dp.ua/zbirnik/2011-01(5)/11povsoz.pdf). (data zvernennia: 01.12.2019).
9. Shevtsov V. H. Derzhavne upravlinnia rozvytkom medychnoi dopomohy v umovakh reformuvannia systemy okhorony zdorovia : avtoref. dys. ... kand. derzh. upr. : 25.00.02. Kharkiv, 2011. 20 s.
10. Burachyk A. I. Kadrove zabezpechennia systemy okhorony zdorovia v rehionakh ta spryiniattia naselenniam medychnoi reformy (na prykladi Rivnenskoï oblasti). *Stratehiia i taktyka derzhavnoho upravlinnia*. 2019. № 1-2. S. 20–26.
11. Burachyk A. I., Ilchenko A. O. Vdoskonalennia systemy derzhavnoho rehuliuвання medychnoi dopomohy uchasnykam boiovykh dii v konteksti viiskovo-medychnoi doktryny Ukrainy. *Stratehiia i taktyka derzhavnoho upravlinnia*. 2018. № 1-2. S. 79–85.
12. Metodichni rekomendatsii z pytan peretvorennia zakladiv okhorony zdorovia z biudzhethnykh ustanov u komunalni nekomertsiiini pidpriemstva. Kyiv, 2017. 55 s.

**Obukhovska L. I., Medical Director**  
(Public Utility “Rivne Regional Clinical Hospital” of Rivne Regional  
Council)

## **IDENTIFICATION OF BENEFITS OF MEDICAL FACILITIES FUNCTIONING IN THE FORM OF PUBLIC UTILITIES**

**The main directions of the reform of the health care system are transformation of the system of public authorities and, accordingly, changing the coordinate of their influence on the system, expanding the cooperation of public authorities and all links of the health care system with international social and health care organizations, improvement of the system of medical personnel training, activation of processes of decentralization in the context of the health care system, creation of a new regulatory legal environment of the health care system.**

**Today, communal ownership has become the main form of health care in a short time. The communal form of ownership by its nature has a significant number of advantages in applying at the regional level. It is closer to the needs of local communities. However, there are many questions regarding its implementation in the healthcare sector.**

**At present there are normative legal acts, methods, instructions on regulation of activity of public utilities. However, a new form of organization of health care facilities needs to identify ways to realize the benefits of such facilities and new opportunities for their cooperation with the environment of the state-institutional environment.**

**Organizational, legal, economic benefits should be reflected in improving the quality of health care delivery.**

**Expenditures of hospitals on utilities, equipment, repairs, and salaries are constantly increasing; therefore, in the new conditions for communal property enterprises it is proposed to attract new sources of attracting funds: payment from insurance companies for medical services provided; payment from employers for medical services provided to employees; money from charities; cash proceeds from the provision of paid services in accordance with the current legislation of Ukraine.**

**The full implementation of traditional sources of replenishment of public utilities – hospitals and the intensive attraction of funds from new sources will help healthcare institutions realize the benefits of operating in the new conditions of the transformed healthcare system**

***Keywords:* healthcare; health; utilities; businesses; institutions; transformation; incentives; sources.**

**Обуховская Л. И., медицинский директор**  
(Коммунальное предприятие «Ровенская областная клиническая  
больница» Ровенского областного совета)

## **ОПРЕДЕЛЕНИЕ ПРЕИМУЩЕСТВ ФУНКЦИОНИРОВАНИЯ МЕДИЦИНСКИХ УЧРЕЖДЕНИЙ В ФОРМЕ КОММУНАЛЬНЫХ ПРЕДПРИЯТИЙ**

**В статье рассмотрена сущность современных трансформаций системы здравоохранения в контексте повышения эффективности деятельности учреждений здравоохранения, которые трансформировались в коммунальные предприятия. Проведен авторский анализ теоретических подходов к постановке проблемы, Определены преимущества преобразования учреждений здравоохранения в коммунальные предприятия. Исследованы новые возможности мотивации работников и источники финансирования коммунальных предприятий.**

***Ключевые слова:* здравоохранение; коммунальные предприятия; учреждения; преобразование; стимулирование; источники.**

---