

культури публічного управління. Дис-ція на здобуття наук. ступ. доктора наук з державного управління. URL: [http://www.kbuara.kharkov.ua/dorad/files/20161223/gso\\_dis\\_20170112.pdf](http://www.kbuara.kharkov.ua/dorad/files/20161223/gso_dis_20170112.pdf)  
4. Шейн Е.Х. Организационная культура и лидерство. Пер.с англ. СПб: Питер, 2002. с.24.

**Микола ОРЛОВ**

здобувач освітньо-професійної програми  
«Публічне управління та адміністрування»

Науковий керівник – д.е.н., професор, професор кафедри менеджменту,  
публічного управління та персоналу ТНЕУ Тетяна ЖЕЛЮК

### **ПОЛПШЕННЯ ЯКОСТІ НАДАННЯ МЕДИЧНОЇ ДОПОМОГИ ЗА РАХУНОК ВДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ ЗАКУПІВЛІ ЛІКІВ**

Державні закупівлі лікарських засобів – надважливе питання, що стосується кожного громадянина України. Медичні препарати і витратні матеріали для лікарень, вакцини, інсулін та спеціальні речовини для лабораторних досліджень щодня рятують тисячі життів. Багато проблем, пов'язаних з державними закупівлями ліків, вдалося вирішити після впровадження електронної системи ProZorro. Так, зараз тендери проводяться за спрощеною процедурою, суттєво зменшилась кількість зловживань, були заблоковані корупційні схеми, що діяли роками.

З 2015 року централізовані закупівлі ліків та виробів медичного призначення було передано від Міністерства охорони здоров'я (МОЗ) до міжнародних спеціалізованих організацій (МСО). Це рішення не вплинуло на порядок проведення децентралізованих закупівель, що здійснюються Департаментом охорони здоров'я (ДОЗ) та закладами охорони здоров'я (ЗОЗ). Держава тимчасово делегувала МСО ці повноваження до 31 березня 2019 року з огляду на низьку ефективність та корумпованість таких закупівель, що здійснювались МОЗ до 2015 року. Зокрема, Служба безпеки України зазначала, що в медичних закупівлях до 2015 року корупційна складова сягала до 40% від загальної суми [1].

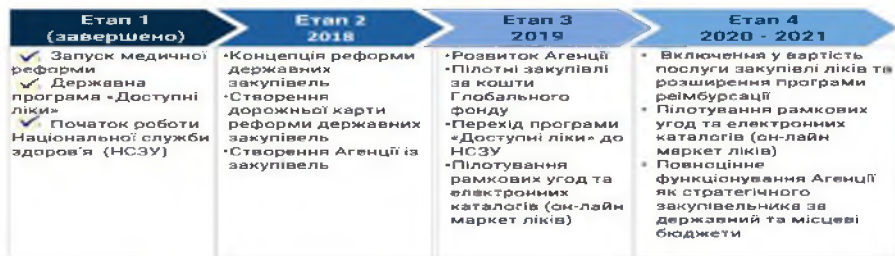
До початку процесу закупівлі група експертів при МОЗ спільно із групою технічного супроводу готує номенклатуру, яка затверджується робочою групою при міністерстві. Після цього збирається інформація про потреби в регіонах, на основі якої щорічно складають списки затребуваних ліків та медвиробів за кожним із напрямів державної програми (наприклад, СНІД, гепатит С тощо). Перелік затребуваних ліків та медичних виробів затверджується постановою Кабінету Міністрів України. Окрім цього, на підставі сформованої номенклатури та зібраної потреби затверджуються відповідні технічні

завдання. З-поміж визначених законодавством міжнародних спеціалізованих організацій МОЗ відбирає ті, які будуть проводити відповідні закупівлі, підписує з ними контракти та здійснює передоплату. На підставі цього МСО проводять власні тендерні процедури та закуповують ліки відповідно до технічних завдань (які є додатком до договору між МОЗ та МСО), у яких вказано перелік до закупівлі, відповідні обсяги та бюджет. Ліки доставляють до України на склади державних логістичних підприємств МОЗ, які передають їх в області (рис.1).



Рис.1. Механізм закупівлі ліків

Для впорядкування закупівель було впроваджено план державних закупівель (рис.2).



2018-2021 - поетапне реформування шляхів забезпечення пацієнтів лікарськими засобами та медвиробами

Рис.2. План проведення закупівель

ДОЗ та ЗОЗ у першу чергу здійснюють закупівлі тих ліків, які внесені до Національного переліку основних лікарських засобів (Нацпереліку) – списку важливих лікарських засобів, безкоштовний доступ пацієнтів, для яких гарантується державою. До нього входять ліки від інфекційних, серцево-судинних хвороб, хвороб органів травлення, дихання та шкіри, онкологічних захворювань, а також ті, які необхідні при лікуванні травм. Мета Нацпереліку – забезпечити потреби пацієнтів у базових лікарських препаратах у межах

стаціонарного лікування. Нацперелік формується експертним комітетом з відбору та використання основних лікарських засобів (дорадчий орган при МОЗ). Основними критеріями відбору є доведена ефективність ліків, їх безпечність та економічна доцільність.

Необхідно зазначити, що лікарні можуть закуповувати ліки поза Нацпереліком, які включені в галузеві стандарти у сфері охорони здоров'я. Проте такі закупівлі можна здійснювати, якщо визначена потреба в ліках з Нацпереліку вже забезпечена на 100%.

Важливим етапом перед закупівлями препаратів є отримання ДОЗ та ЗОЗ показників граничного обсягу коштів для своєї діяльності. На підставі цих даних робоча група закладу здійснює розрахунок власної потреби в ліках. Після визначення суми коштів, які будуть витрачені на закупівлю тих чи інших препаратів (що є основою для формування річного плану закупівель), заклад може оголосити про проведення закупівлі через систему публічних закупівель ProZorro. Проте закупівлі можна розпочинати і до затвердження граничної суми коштів на заклад. Закупівлі ДОЗ та ЗОЗ фінансуються як за кошти державного (медична субвенція та цільові субвенції), так і місцевого бюджетів. Кошти медичної субвенції призначені не лише для закупівель ліків, але й виплати заробітної плати лікарям, оплати комунальних послуг, закупівлі меблів та техніки тощо. У випадках, коли ДОЗ та ЗОЗ не вистачає фінансування, вони можуть звернутися до головних розпорядників коштів (наприклад, обласних чи районних рад) та обґрунтувати необхідність виділення додаткових сум.

Ще однією зміною, яка вплинула на закупівлі, є так звана автономізація ЗОЗ. Чинне законодавство надає місцевим органам влади можливість перетворювати ЗОЗ (що мали статус бюджетних установ) на комунальні некомерційні підприємства. На практиці це означає, що:

- керівники отримують більшу свободу в розпорядженні коштами, а також у формуванні кадрової політики закладу;
- фінансування ЗОЗ буде здійснюватися не за кошторисом витрат, а на основі власного фінансового плану, що створює додаткову гнучкість;
- ЗОЗ можуть утворювати об'єднання з іншими ЗОЗ для перерозподілу завдань й оптимізації використання ресурсів;
- ЗОЗ отримують можливість наймати лікарів з юридичним статусом ФОП тощо.

Заклади охорони здоров'я, які отримали статус некомерційних комунальних підприємств, підписують договори з НСЗУ та починають отримувати прямі виплати за надані пацієнтам послуги. Що більше медичних послуг будуть надавати ЗОЗ, то більші виплати надходитимуть від НСЗУ. Таким чином, реалізується ідея «гроші ходять за пацієнтом», яка передбачає

виплати медичним закладам не за кількістю наявних ліжок, а відповідно до кількості пацієнтів, які обрали цей ЗОЗ для лікування.

Для покращення матеріального забезпечення ЗОЗ та своєчасного надання якісної медичної допомоги потрібно:

Дерегуляція та зменшення бюрократичного навантаження для ефективних закупівель.

1. Можливість закупівлі ліків на глобальних ринках.
2. Спрощення реєстрації для лікарських засобів.
3. Адаптація ProZorro до потреб медичних закупівель.
4. Можливості використання оригінальної упаковки в лікарнях.
5. Довгострокове планування потреби у ліках на національному рівні.

Також запроваджений електронний каталог лікарських засобів та медичних виробів з онлайн-магазину у системі ProZorro. Це дозволить медичним закладам зручним способом, без бюрократичного навантаження самостійно купувати ліки та медичні вироби. Ця система дозволить нам в реальному часі відстежувати, які саме ліки і де знаходяться, розподіляти їх по Україні відповідно до потреби. І найголовніше, закуповувати не просто фіксовану кількість ліків згідно з певною програмою, а виходити з реальних потреб.

Для цього нам потрібен електронний реєстр пацієнтів, щоб наочно бачити, скільки є пацієнтів з тим чи іншим захворюванням. А також впровадження європейських методик розрахунку потреби, які розробляються на основі протоколів лікування та статистики, які дозволяють прогнозувати потрібну кількість необхідних ліків.

Зміни у закупівлі ліків, і медичних виробів, які зараз є у переліку закупівель будуть отримані ЗОЗ проведенням найменших витрат при купівлі у виробника через електронну систему за рахунок прямих поставок. Це дозволить регулювати цінову політику, та створить здорову конкуренцію на ринку лікарських засобів. Статистично-обґрунтовані дані по захворюваності для даного регіону та прогнозована потреба в певному забезпеченні буде реалізована більше консервативно.

На нашу думку, враховуючи проведені зміни охороні здоров'я, потрібно приділити достатньо уваги електронній системі обслуговування ЗОЗ з створенням контролюючого органа, що в свою чергу дозволить покращити ефективність надання медичної допомоги. В умовах впровадження медичної реформи електронна система потребує значної уваги, постійного вдосконалення, розширення функцій так як вона є основою для подальшої побудови структури медичного забезпечення закладів охорони здоров'я.

**Використані джерела**

1. Як зміняться публічні закупівлі. URL: <https://infobox.prozorro.org/articles/yak-zmyniyatsya-publichni-zakupivli-dlya-postachalnika-pislya-19-kvitnya-2020>

**Діана РИБАЧОК**

здобувачка освітньо-професійної програми

«Менеджмент» ТНЕУ

Науковий керівник – к.е.н., доц. кафедри менеджменту,  
публічного управління та персоналу ТНЕУ Тамара ПОПОВИЧ

## **ОСОБЛИВОСТІ ОРГАНІЗАЦІЇ ТА ОЦІНЮВАННЯ УПРАВЛІНСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ**

Основним механізмом забезпечення ефективного функціонування та розвитку організації є правильно організована управлінська діяльність. Управлінська діяльність характеризується сукупністю скоординованих дій та заходів, спрямованих на досягнення певної мети в межах організації. Ключовим завданням управлінської діяльності на будь-якому рівні є визначення цілей організації та створення необхідних умов (економічних, організаційних, технічних соціальних, психологічних та ін.) для їхньої реалізації, «встановлення гармонії» між індивідуальними трудовими процесами, забезпечення координації спільної діяльності працівників. Важливим аспектом в цьому процесі є урахування інтересів і потреб кожного задіяного працівника в процес реалізації прийнятих управлінських рішень. Сьогодні, як стверджують науковці, апарат управління у будь-якій організації незалежно від виду власності і організаційно-правової форми є складним механізмом з різномірними функціональними обов'язками і різним змістом роботи [6, с.153].

За визначенням науковців, суттєвими ознаками управлінської діяльності є: інтелектуальний та творчий характер роботи; інформаційна насиченість, соціальна спрямованість, чіткість та виразність управлінських дій, нормативно-правова закріпленість (рис. 1). Зокрема, інтелектуальність та творчість управління виражається в його спрямуванні на варіантне розроблення, прийняття та практичну реалізацію управлінських рішень, відповідно до ситуації, що складається, і покликане змінювати у «бажаному напрямі стан і розвиток суспільних процесів, свідомість, поведінку і діяльність людей» Соціальний характер управлінської діяльності проявляється у соціальній спрямованості прийнятих управлінських рішень та використанні наявних ресурсів, засобів та фондів, що дозволяє знаходити раціональні способи їх реалізації. Важливе значення має створення сприятливого соціально-психологічного мікроклімату в колективі, необхідного для забезпечення