

**Міністерство освіти і науки України**  
**Західноукраїнський національний університет**  
**Кафедра менеджменту, публічного управління та персоналу**

**Лаврук Яна Петрівна**  
**«МЕХАНІЗМ ЗАКУПІВЛІ МЕДИЧНИХ ПОСЛУГ У ЗАКЛАДІВ ОХОРОНИ**  
**ЗДОРОВ'Я»**

**спеціальність Менеджмент**  
**освітньо-професійна програма Менеджмент закладів охорони**  
**здоров'я**

**Кваліфікаційна робота за освітнім ступенем «магістр»**

Тернопіль - 2024

## ЗМІСТ

ВСТУП.....		3
РОЗДІЛ 1.	ТЕОРЕТИКО-ПРАВОВІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ЗАКЛАДАМИ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я ТА ЗАКУПІВЛЯМИ МЕДИЧНИХ ПОСЛУГ У НИХ	6
1.1.	Заклади охорони здоров'я та закупівлі медичних послуг у них як об'єкти управління.....	6
1.2.	Правові засади управління закладами охорони здоров'я та закупівлями медичних послуг у них .....	15
	Висновки до розділу 1 .....	23
РОЗДІЛ 2	АНАЛІЗ ЧИННОГО МЕХАНІЗМУ ЗАКУПІВЛІ МЕДИЧНИХ ПОСЛУГ У ДОСЛІДЖУВАНОМУ ЗАКЛАДІ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я.....	25
2.1.	Організаційно-функціональний супровід досліджуваного закладу охорони здоров'я як база для закупівлі медичних послуг.....	25
2.2.	Аналіз чинної практики діяльності досліджуваного підприємства і стану його розвитку .....	31
2.3.	Оцінка процесу закупівель медичних послуг в досліджуваному.....	35
	закладі охорони здоров'я.....	35
	Висновки до розділу 2.....	42
РОЗДІЛ 3.	ВДОСКОНАЛЕННЯ МЕХАНІЗМУ ЗАКУПІВЛІ МЕДИЧНИХ ПОСЛУГ У ДОСЛІДЖУВАНОМУ ЗАКЛАДІ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я.....	44
3.1.	Вдосконалення правового супроводу механізму закупівлі медичних послуг закладами охорони здоров'я.....	44
3.2.	Вдосконалення закупівлі медичних послуг у досліджуваному закладі охорони здоров'я на засадах публічності .....	51
	Висновки до розділу 3.....	56
ВИСНОВКИ.....		58

## ВСТУП

**Актуальність теми.** Орієнтація діяльності системи охорони здоров'я та її закладів на забезпечення максимального задоволення потреб пацієнтів висуває на перший план питання ресурсного забезпечення. Обмеженість фінансових ресурсів та пасивний підхід до їх розподілу більше не відповідають сучасним вимогам. Наразі важливою стає необхідність підвищення якості медичних послуг через впровадження новітніх технологій у сфері медицини, управління та організації. Ефективного досягнення цих цілей можливо досягти через удосконалення механізму закупівлі медичних послуг. Саме тому тема «Механізм закупівлі медичних послуг в закладі охорони здоров'я» є надзвичайно актуальною.

**Аналіз попередніх досліджень.** Різні аспекти функціонування закладів охорони здоров'я, включаючи їх кадрове, фінансове, маркетингове та організаційне забезпечення, були висвітлені у роботах провідних вітчизняних науковців, таких як Д. Гомон, Т. Желюк, А. Жуковська, О. Коломієць, Н. Кривокульська, Л. Круп'як, О. Литвинова, О. Прус, О. Уснінов, Ю. Швець, М. Шкільняк та інших. Незважаючи на це, питання подальшого вдосконалення механізму закупівлі медичних послуг у закладах охорони здоров'я залишається недостатньо опрацьованим, що і зумовлює актуальність проведеного дослідження.

**Мета роботи.** Метою дослідження є розробка теоретичних підходів та практичних рекомендацій щодо удосконалення механізму закупівлі медичних послуг у закладах охорони здоров'я.

**Основні завдання.** Для досягнення поставленої мети були визначені такі завдання:

- обґрунтувати, що заклади охорони здоров'я та закупівля медичних послуг у них є ключовими об'єктами управління;
- дослідити правові аспекти управління закладами охорони здоров'я та закупівлями медичних послуг;

- проаналізувати організаційно-функціональну основу діяльності обраного закладу охорони здоров'я як бази для закупівель;
- здійснити аналіз практики функціонування досліджуваного закладу та оцінити його розвиток;
- вивчити сучасні підходи до закупівлі медичних послуг у досліджуваному закладі;
- запропонувати напрями вдосконалення правового супроводу механізму закупівлі медичних послуг у закладах охорони здоров'я;
- розробити практичні рекомендації щодо вдосконалення управління закупівлями медичних послуг.

**Об'єкт і предмет дослідження.** Об'єктом дослідження є процес закупівлі медичних послуг у закладах охорони здоров'я, а предметом – теоретичні та практичні аспекти вдосконалення механізму цих закупівель.

**Методи дослідження.** У процесі виконання роботи застосовувалися такі наукові методи:

- метод системного аналізу, який дозволив підтвердити важливість закупівлі медичних послуг для функціонування закладів охорони здоров'я;
- факторний аналіз, що допоміг оцінити вплив різних чинників зовнішнього середовища на процес закупівлі медичних послуг;
- структурний аналіз, який забезпечив можливість опису структури механізму закупівлі медичних послуг у досліджуваному закладі.

**Теоретична новизна** полягає у розробленні теоретичних положень та спрямована на вдосконалення механізму закупівлі медичних послуг у закладах охорони здоров'я.

**Практичне значення** отриманих результатів полягає у формуванні цілісного підходу до розробки рекомендацій для вдосконалення механізму закупівлі медичних послуг, зокрема для КНП "Консультативно-діагностичний центр" Шевченківського району міста Києва. Розроблені підходи можуть бути використані для оптимізації процесів закупівель, підвищення їх прозорості, ефективності та відповідності сучасним управлінським стандартам.

**Апробація.** Основні положення роботи були представлені у вигляді тез доповідей, опублікованих у збірниках матеріалів науково-практичних конференцій [34, 35], що підтверджує практичну апробацію дослідження.

## РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-ПРАВОВІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ЗАКЛАДАМИ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я ТА ЗАКУПІВЛЯМИ МЕДИЧНИХ ПОСЛУГ У НИХ

### 1.1. Заклади охорони здоров'я та закупівлі медичних послуг у них як об'єкти управління.

Система охорони здоров'я є складною багаторівневою структурою, що поєднує різні типи медичних установ, які забезпечують профілактику, діагностику, лікування та реабілітацію. Заклади охорони здоров'я виступають основними елементами цієї системи, виконуючи завдання, спрямовані на забезпечення доступу до якісних медичних послуг. Управління цими закладами вимагає інтегрованого підходу, який включає стратегічне планування, організацію внутрішніх процесів, а також ефективне використання фінансових ресурсів. «Особлива увага в управлінні закладами охорони здоров'я має концентруватися на вдосконаленні інструментів стратегічного менеджменту, який через систему стратегічного планування верифікує та реалізує доктринальні засади розвитку сектору охорони здоров'я» [1]. Також важливо розуміти, що сфера управління закладами охорони здоров'я не може розвиватися та ефективно діяти без задоволення потреб населення в медичних послугах (табл. 1.1).

*Таблиця 1.1.*

Основні принципи реформування медичної сфери, орієнтованої на потреби людини

Принцип	Зміст
Формування безпечного і стійкого середовища	Захист і підтримка здоров'я громадян, запобігання захворюванням, своєчасне виявлення загроз і реагування на них.
Надання якісних, доступних, економічно ефективних послуг	Забезпечення фінансової стабільності, справедливості та орієнтації на людину.

Базування на принципах урахування потреб і публічного управління	Урахування потреб, очікувань, соціальних особливостей громадян, взаємодія з громадськістю та відкритість діяльності.
Баланс ресурсів і гарантування прав	Забезпечення балансу через Програму медичних гарантій.
Головна роль працівників	Високопрофесійні та мотивовані працівники, які використовують наукові підходи й ефективні технології, зокрема інформаційні.

Примітка. Сформовано на основі джерела [2].

Отже, заклади охорони здоров'я належать до сфери публічного управління, а закупівлі медичних послуг є однією з ключових функцій у процесі управління закладами охорони здоров'я. Цей механізм забезпечує не лише фінансування діяльності закладів, але й регулює якість, доступність та обсяг наданих послуг. У умовах воєнного стану заклади охорони здоров'я відчують зростаючу потребу в медичних засобах, необхідних для збереження здоров'я та життя громадян України [3].

У сучасних умовах особливого значення набувають прозорість та ефективність процесу закупівель, оскільки від цього залежить довіра пацієнтів, раціональне використання ресурсів, а також фінансова стійкість закладами охорони здоров'я. Крім того, закупівлі впливають на стимулювання конкуренції серед постачальників послуг, що, у свою чергу, сприяє підвищенню якості обслуговування.

Управління закупівлями медичних послуг включає кілька етапів: планування, визначення потреб, проведення процедур закупівель, моніторинг виконання контрактів і аналіз ефективності використання отриманих ресурсів. На етапі планування важливо визначити пріоритети, враховуючи реальні потреби населення, а також можливості бюджету. Залучення сучасних

інформаційних технологій і автоматизація процесів закупівель дозволяють оптимізувати управлінські рішення, зменшуючи ймовірність корупційних ризиків і сприяючи раціональному розподілу фінансування.

Окрему увагу слід приділити взаємодії між закладами охорони здоров'я та іншими суб'єктами системи охорони здоров'я, такими як страхові фонди, державні та місцеві органи влади, а також громадські організації. Співпраця на основі чітко визначених стандартів і регламентів сприяє підвищенню ефективності управління. Заклади охорони здоров'я повинні враховувати потреби місцевих громад, забезпечуючи доступ до базових медичних послуг, з одного боку, і розвиваючи спеціалізовану медичну допомогу, з іншого.

Раціональне управління цими об'єктами забезпечує досягнення короткострокових цілей, таких як ефективне витрачання коштів й сприяє розвитку стійкої системи охорони здоров'я, яка відповідає сучасним викликам.

«Значимість використання стратегічного підходу у публічному управлінні й публічному адмініструванні констатується у науковій літературі. Такий підхід означає перехід до нового статусу медичних закладів, а також зміну моделі їх фінансування. Крім того, це вказує на необхідність створення шкали пріоритетів розвитку сфери охорони здоров'я. Такі пріоритети визначає законодавець (табл. 1.2).»[5].

У контексті публічного управління заклади охорони здоров'я розглядаються як інструменти реалізації державної політики в галузі охорони здоров'я. Вони виконують функції, спрямовані на задоволення суспільних потреб у медичних послугах, що є важливим елементом суспільного добробуту. Основне завдання публічного управління полягає у створенні таких умов, за яких діяльність закладами охорони здоров'я буде максимально ефективною, прозорою і орієнтованою на інтереси громадян.

Закупівлі медичних послуг в контексті публічного управління є стратегічним механізмом, який забезпечує розподіл ресурсів між різними рівнями медичної допомоги та суб'єктами медичної інфраструктури. Використання моделей публічного управління, таких як аутсорсинг, державно-



приватне партнерство або механізми контракування, дозволяє більш раціонально використовувати державні фінансові ресурси. З точки зору концепції «нового публічного менеджменту» (New Public Management) [6], закупівлі можуть бути інструментом підвищення ефективності завдяки впровадженню конкурентних процедур і управління на засадах результативності.

*Таблиця 1.2*

**Основні завдання та ключові напрями розвитку сфери охорони  
здоров'я на 2023–2025 роки:**

№	Пріоритетні напрями розвитку сфери охорони здоров'я на 2023-2025 роки
1	2
1	Первинна медична допомога, амбулаторні медичні послуги, в тому числі інтеграція супроводу і лікування хворих на психічні розлади на рівні надавачів послуг з первинної медичної допомоги, організація обов'язкових медичних оглядів
2	Екстрена медична допомога та медицина катастроф. Надання якісних та доступних медичних послуг пацієнтам у невідкладних станах
3	Трансплантація анатомічних матеріалів людини та доступність послуг із трансплантації
4	Якісні та доступні медичні послуги вагітним, роділлям, породіллям, новонародженим та дітям до 5 років, здійснення розширеного неонатального скринінгу, заходів раннього втручання. Допоміжні репродуктивні технології
5	Охорона психічного здоров'я та психологічна підтримка
6	Послуги з реабілітації в сфері охорони здоров'я
7	Надання спеціалізованої медичної допомоги, послуг з реабілітації в сфері охорони здоров'я та психологічної підтримки ветеранам війни та членам їх сімей, членам сімей загиблих (померлих) ветеранів війни, членам сімей загиблих (померлих) Захисників та Захисниць України, внутрішньо переміщеним особам
8	Першочергове забезпечення за рахунок наявних та додаткових ресурсів профілактики, ранньої діагностики і лікування неінфекційних захворювань, зокрема: 1) серцево-судинних захворювань, зокрема, артеріальної гіпертензії, гострого інфаркту міокарда та церебро-васкулярних захворювань, зокрема гострого мозкового інсульту 2) цукрового діабету 2 типу 3) бронхіальної астми, хронічних обструктивних захворювань легень 4) онкологічних захворювань 5) розладів психіки та поведінки
9	Своєчасне лікування, локалізація та ліквідація спалахів інфекційних хвороб, епідемій, запобігання їх виникненню та поширенню, зокрема: 1) вакцинованих захворювань 2) ВІЛ/СНІДу 3) туберкульозу 4) вірусних гепатитів В та С
10	Доступність основних (життєво необхідних) лікарських засобів
11	Розширення Національного переліку основних лікарських засобів, зокрема новими лікарськими засобами для лікування станів і захворювань які включені до зазначеного Національного переліку та/або необхідними для реалізації програми державних гарантій медичного обслуговування населення на відповідний рік, його адаптація відповідно до Базового переліку основних лікарських засобів, рекомендованих Всесвітньою організацією охорони здоров'я
12	Заходи у сфері громадського здоров'я спрямовані на: 1) зменшення рівня поширеності вживання тютюнових виробів 2) зниження рівня споживання алкоголю 3) підвищення фізичної активності 4) раціональне використання протимікробних препаратів 5) зменшення рівня поширеності вживання наркотичних засобів 6) зменшення рівня забруднення атмосферного повітря та повітря на робочому місці 7) раціональне та збалансоване харчування 8) профілактику виробничого та невиробничого травматизму 9) підвищення рівня охоплення профілактичними щепленнями населення проти поліомієліту, дифтерії, правця, кору, кашлюку та туберкульозу
13	Розроблення, затвердження та реалізація програми підготовки фахівців (лікарів та сестер медичних) з інфекційного контролю
14	Медична освіта та забезпечення потреб системи охорони здоров'я в професійних медичних кадрах, безперервний професійний розвиток медичних кадрів
15	Посилення управлінських спроможностей системи охорони здоров'я на рівні територіальних громад, підготовка професійних кадрів з управління закладами охорони здоров'я
16	Стандартизація надання медичної допомоги та створення дієвої системи контролю якості медичних послуг
17	Розвиток електронної охорони здоров'я, зокрема депаперизація та впровадження якісних і доступних електронних сервісів в системі охорони здоров'я

Примітка. Сформовано за [7]

Особливістю публічного управління закупівлями у сфері охорони здоров'я є необхідність балансування між потребами громадян, які є кінцевими споживачами послуг, і фінансовими обмеженнями бюджету. При цьому важливу роль відіграє стратегічне планування, яке враховує демографічні тенденції, рівень захворюваності, наявність кадрових та матеріальних ресурсів. Одним із

прикладів ефективного управління є впровадження програмного бюджетування, яке дозволяє співвідносити фінансування із запланованими результатами в охороні здоров'я.

Важливим аспектом публічного управління у цій сфері є оцінка ефективності закупівель. Це може бути досягнуто шляхом застосування інструментів моніторингу і оцінки для аналізу результативності витрачених коштів. Наприклад, використання індикаторів якості медичних послуг, рівня задоволеності пацієнтів, скорочення часу очікування на послуги або підвищення тривалості життя може слугувати базою для оцінки управлінських рішень [8]. Інституційні механізми публічного управління, такі як регуляторні органи та контролюючі служби, забезпечують дотримання стандартів і норм у процесі закупівель. Зокрема, прозорість процедур забезпечується через електронні платформи (наприклад, система *Прозорро* в Україні) [9], що мінімізує ризики корупції та сприяє зростанню довіри до управлінських процесів.

В українських наукових роботах механізм закупівлі медичних послуг у сфері охорони здоров'я розглядається через призму державних закупівель та принципів публічного адміністрування. Наприклад, багато джерел аналізують правове регулювання, зокрема Закон України "Про публічні закупівлі", який забезпечує правові рамки для здійснення закупівель в медичній сфері через платформу Prozorro.

Успішна реалізація завдань публічного управління у закладах охорони здоров'я вимагає інтеграції міжсекторального підходу. Це включає взаємодію між різними рівнями управління – центральними органами виконавчої влади, місцевим самоврядуванням, громадськими організаціями та приватним сектором. Підхід до управління закладами охорони здоров'я як до публічного сервісу передбачає надання пріоритету інтересам громади та забезпечення сталого розвитку медичної інфраструктури [10].

Публічне управління у закладах охорони здоров'я та закупівлях медичних послуг виступає не лише як технічний процес розподілу ресурсів, але і як засіб забезпечення соціальної справедливості, ефективності та доступності медичних

послуг для всіх громадян. Інтеграція принципів публічного управління у діяльність закладів охорони здоров'я є основою для побудови системи охорони здоров'я, орієнтованої на потреби суспільства та підвищення його добробуту.

Крім того, дослідження аналізують загальні виклики, зокрема недостатнє фінансування та обмежений доступ до медичних послуг у сільській місцевості, що може погіршувати якість надання медичних послуг. Важливими є також питання ефективного управління публічними закупівлями, які досліджуються українськими вченими та практиками, які прагнуть розробити певні рекомендації щодо вдосконалення цих процесів

Основні принципи організації та забезпечення функціонування сфери охорони здоров'я представлені в таблиці 1.3.

Таблиця 1.3

### Основні принципи організації та забезпечення функціонування сфери охорони здоров'я

№	Назва принципу і його зміст
1	2
1	<p><b>Орієнтованість на людей</b>, яка означає, що:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- система охорони здоров'я насамперед має дослухатися до потреб людей (пацієнтів, працівників);</li> <li>- якість та безпека послуг, їх здатність адаптуватися до вимог і викликів, котрі постійно змінюються, є головними засадами системи охорони здоров'я, що будуть сформовані у результаті реформ;</li> <li>- система охорони здоров'я складається з соціальних інституцій, робота котрих залежить від стосунків між різними учасниками системи, включаючи управлінців, постачальників і покупців послуг, дослідників тощо. Процвітання системи може бути досягнуте лише шляхом формування довіри, діалогу та взаємоповаги між цими учасниками, а ефективність роботи залежатиме від якості таких стосунків.</li> </ul>
2	<p><b>Орієнтованість на результат</b>, яка означає, що:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- результативність допомоги та профілактичних програм, фінансова захищеність пацієнтів, ефективність використання коштів, урахування побажань пацієнтів повинні обумовлювати прийняття рішень на усіх рівнях;</li> <li>- система повинна формувати атмосферу, де виконання будь-якої діяльності регулярно оцінюється за результатами та є підставою для покращення роботи;</li> <li>- реформи, що передбачають залучення приватних надавачів послуг повинні пропонуватися тільки у тому випадку, якщо вони дійсно призведуть до кращих результатів або зменшать витрати на надання послуг тієї ж якості.</li> </ul> <p>Саме з цієї причини формування бази даних із інформацією про якість надання послуг, якої зараз бракує в Україні, має бути пріоритетом.</p>
3	<p><b>Орієнтованість на втілення</b>, яка означає, що відмінна ідея – це лише півшляху.</p> <p>Необхідно також провести підготовчу роботу, втілити ідею у життя та здійснити ретельний моніторинг, котрий чітко відображає відповідальних осіб, часові межі та механізми підзвітності. Нові моделі фінансування послуг системи охорони здоров'я мають бути ефективними, зменшувати фінансові ризики, пов'язані з погіршенням здоров'я, та відкривати доступ до відповідних послуг.</p>

Примітка. Сформовано, базуючись на дослідженні літературних джерел

«Принципи орієнтованості на людину, отримання якісного результату і на практичну реалізацію вказують на те, що особлива увага повинна бути приділена ресурсному супроводу сфери охорони здоров'я, особливо, фінансовому супроводу».

«Причому, фінансовий супровід забезпечуватиме НСЗУ, адже «з 2020 року всі види медичної допомоги будуть фінансуватися в межах договору з НСЗУ, яка буде оплачувати роботу та послуги медзакладів в залежності від кількості наданих консультацій та пролікованих випадків (на первинному рівні – за кількість наданих декларацій пацієнтів)»» [11]

Заклади охорони здоров'я зможуть укласти договір з НСЗУ лише за умови їх автономізації. Функціональний супровід процесу автономізації медичних закладів охоплює аспекти фінансування та здійснення контролю (рис. 1.1).

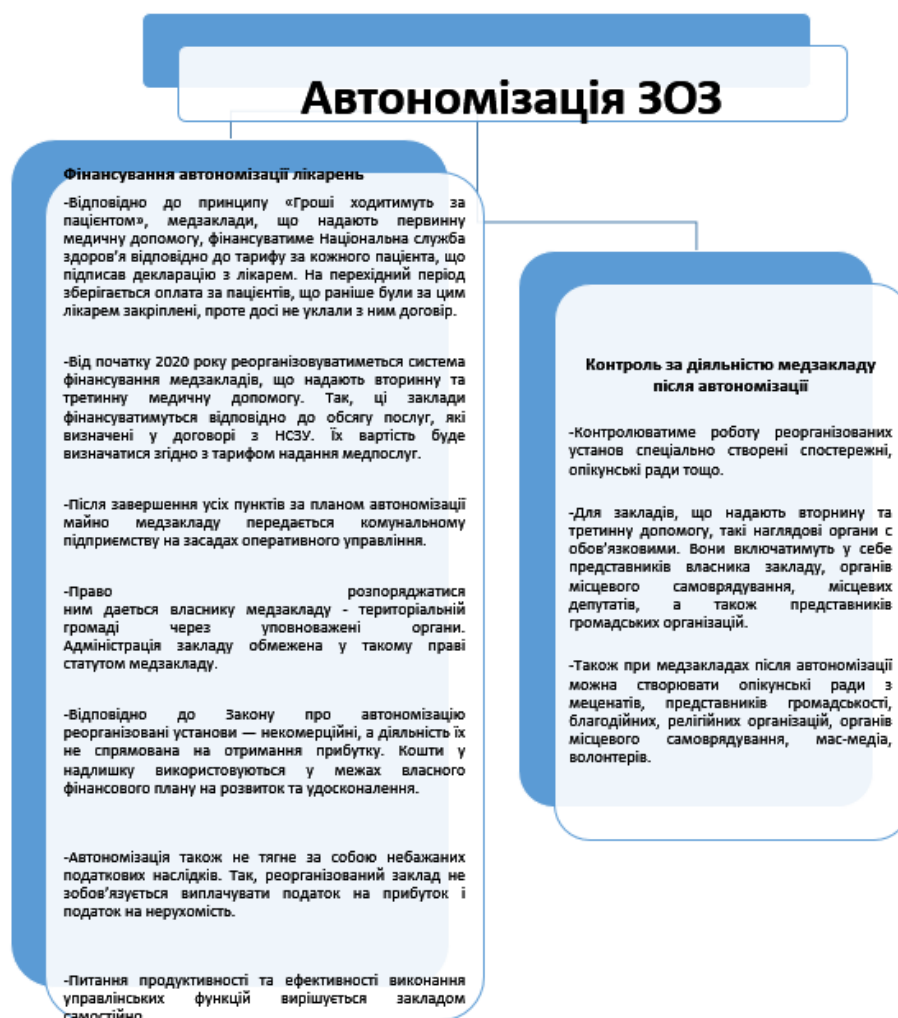


Рис. 1.1. Особливості фінансування в процесі автономізації

Примітка. Наведено за [11]

Стратегічні закупівлі можуть стимулювати реформи охорони здоров'я та зміцнити системи утворення бюджетів, які перебувають у стані

стагнації. Однак існує багато невирішених проблем з механізмами впровадження стратегічних закупівель у системах охорони здоров'я.

Бюджетні кошти на фінансування медицини розподіляються через новий, сучасний механізм стратегічної закупівлі медичних послуг. Відбувається перехід від фінансування постатейних кошторисів закладів охорони здоров'я — бюджетних установ, розрахованих відповідно до їх існуючої інфраструктури (кількості ліжок, персоналу тощо), до оплати результату (тобто фактично пролікованих випадків або приписаного населення) закладам, які перетворюються на автономних постачальників цих послуг, а також аптекам як постачальникам призначених лікарями лікарських засобів. Таким чином, буде запроваджено принцип “гроші ходять за пацієнтом”, а не за інфраструктурою закладів охорони здоров'я та іншими надавачами послуг.

Предметом закупівлі стає державний гарантований пакет медичної допомоги — прозоро визначений обсяг первинної, вторинної (спеціалізованої), третинної (високоспеціалізованої), екстреної медичної допомоги та лікарських засобів, право на отримання якого у разі потреби матимуть всі без винятку громадяни України. Вартість цих послуг покриватиметься системою страхування повністю або частково. У випадку часткового покриття пацієнти будуть здійснювати офіційну співоплату за послуги та/або лікарські засоби. Підходи до встановлення розмірів такої співоплати будуть чітко визначеними і єдиними для всієї країни.

На початковому та середньостроковому етапі реформи генеральним замовником медичних послуг державного гарантованого пакета медичної допомоги залишаються чинні головні розпорядники бюджетних коштів, якими є відповідні органи державної влади та органи місцевого самоврядування. Однак кінцевим завданням реформи є забезпечення закупівель таких послуг через єдиного національного замовника.

Перехід на нову систему закупівель медичних послуг супроводжується створенням та постійним вдосконаленням сучасної платформи для збору та

обміну медичною та фінансовою інформацією в електронному вигляді. Така електронна система дозволить реалізувати принцип “гроші ходять за пацієнтом”, а також аналізувати ситуацію із станом здоров’я населення, щоб оперативно розробляти оптимальний план закупівлі медичних послуг і найбільш ефективно витратити кошти. Ця система також відкриє можливість для створення “єдиного медичного простору” — координації і інтеграції між рівнями медичної допомоги, а також для запровадження нової системи управління якістю послуг [12].

Пропонована модернізація існуючої системи фінансування медичної галузі є радикальною, тому передбачені нею зміни мають здійснюватися поступово. Запровадження нової моделі передбачається здійснити трьома етапами, повна реалізація яких очікується до 2020 року [11]. Поступовість є особливо важливою для забезпечення належного соціального захисту та перепідготовки працівників системи охорони здоров’я в умовах її докорінної реорганізації, а також для розбудови інформаційних систем, ефективної консолідації ресурсів для інвестицій у розвиток перспективних закладів охорони здоров’я в новоутворених госпітальних округах, закріплення нових функцій громад та місцевого самоврядування в системі медичного страхування, забезпечення ефективної соціальної комунікації і роз’яснення суті, механізмів та очікуваних результатів реформи широким верствам населення.

## **1.2. Правові засади управління закладами охорони здоров’я та закупівлями медичних послуг у них**

У своїй роботі КНП керується Конституцією України, Господарським і Цивільним кодексами України, законами, постановами Верховної Ради, указами Президента, рішеннями Кабінету Міністрів, наказами та інструкціями Міністерства охорони здоров’я, а також іншими обов’язковими нормативними актами центральних органів виконавчої влади і місцевого самоврядування.

«Правову основу для здійснення закупівель медичних послуг забезпечує Закон України «Про публічні закупівлі». Основні аспекти щодо змін в процесі регулювання законодавства в сфері публічних закупівель, опираючись на нормативи вищезгаданого Закону, зображено на рис. 1.2.



## ЗМІНИ

### У документі передбачено запровадження:

- автоматичних індикаторів ризиків, що забезпечить можливість автоматично здійснювати вибір закупівлі, що містить ознаки порушень законодавства у сфері закупівель;
- вичерпного переліку підстав для проведення моніторингу закупівель, що дозволить врегулювати питання повноважень органу державного фінансового контролю щодо прийняття рішення про початок моніторингу закупівлі за наявності однієї або декількох таких підстав; 5 підстав в п. 7.1 закону;
- обов'язкової публікації інформації в електронній системі закупівель про початок і закінчення моніторингу, про результати його проведення, про обмін інформацією між органом державного фінансового контролю та замовником на всіх етапах проведення моніторингу;
- принципу невтручання контролюючого органу у процес проведення закупівель, що сприятиме не затягуванню процесу закупівлі;
- чіткого розподілу функцій органів влади, уповноважених на здійснення контролю у сфері публічних закупівель.

Рис. 1.2. Зміни у законодавчому регулюванні публічних закупівель

Примітка. Наведено за [13].

Згідно з нововведеннями, організацією закупівель медичних послуг має займатися не тендерний комітет, а саме уповноважена особа (до січня 2022 року закупівлі можна було проводити тендерним комітетом) [13].

Рисунок 1.3 відображає ключові особливості організації закупівель, що набули чинності з 1 січня 2022 року.





Рис. 1.3. Ключові особливості організації закупівель з 1.01.2022 року

Примітка. Наведено за [13]

Для забезпечення прозорості, підзвітності і дотримання норм законодавства під час проведення закупівель впроваджуються нові методи та алгоритми. Слід зазначити, що з 1 січня 2022 року виключно уповноважена особа несе відповідальність за організацію та проведення процедури закупівель, включаючи спрощений варіант (рис. 1.4).



Рис. 1.4. Способи призначення відповідальної особи

Примітка. Наведено за [13]

Тут (рис.1.4) мова йде про призначення особи, яка матиме повноваження виконувати певні завдання чи обов'язки в рамках організації. Розуміємо, що покласти додаткові обов'язки на штатного працівника

означає, що вже наявний працівник організації виконує додаткові функції, які пов'язані з його новими повноваженнями. Таке рішення може бути ефективним у випадках, коли обсяги додаткової роботи є помірними. Доцільним у випадках, коли обсяг обов'язків значний і вимагає повноцінного залучення нового працівника є спосіб уведення окремої штатної одиниці. В способі укладення трудової угоди чи контракту йдеться про можливість призначення особи через укладення офіційної угоди, яка може бути строковою або безстроковою. Це дає змогу залучати до виконання обов'язків спеціалістів ззовні.

Визначення предмета закупівлі має ключове значення, оскільки саме від його правильного формулювання залежить вибір відповідної тендерної процедури. Крім того, чітке визначення предмета закупівлі сприяє уникненню можливих суперечностей, забезпечує прозорість процесу закупівель та гарантує ефективне використання коштів замовника.

«Також нормативно-правові основи здійснення закупівель утворюють (рис. 1.5)» [13].

<b>НОРМАТИВНО-ПРАВОВІ ОСНОВИ ЗДІЙСНЕННЯ ЗАКУПІВЕЛЬ</b>	
<b>Юстовані накази:</b>	
• <b>Наказ МЕРТУ від 17.03.16 № 454</b> «Про затвердження порядку визначення предмету закупівлі»	
• <b>Наказ МЕРТУ від 18.03.16 № 477</b> «Про затвердження Порядку розміщення інформації про публічні закупівлі»	
• <b>Наказ МЕРТУ від 22.03.16 № 490</b> «Про затвердження форм документів у сфері публічних закупівель»	
• <b>Наказ МЕРТУ від 15.09.2017 № 1372</b> «Про затвердження Порядку укладання і виконання рамкових угод»	
• <b>Наказ МЕРТУ від 18.03.16 №473</b> «Про визначення веб-порталу Уповноваженого органу з питань закупівель у складі електронної системи закупівель та забезпечення його функціонування»	
• <b>Наказ МЕРТУ від 30.03.16 № 557</b> «Про затвердження Примірного положення про тендерний комітет або уповноважену особу (осіб)»	
• <b>Наказ МЕРТУ від 13.04.16 № 680</b> «Про затвердження примірної тендерної документації»	

Рис. 1.5. Нормативно-правові основи здійснення закупівель

Примітка. Наведено за [13]

Регуляторна база передбачає вимоги до визначення предмета закупівлі, обґрунтування потреби, формування тендерної документації та оцінки пропозицій. Особлива увага приділяється дотриманню вимог щодо якості лікарських засобів, їхньої сертифікації та відповідності міжнародним стандартам. Таблиця 1.4 систематизує нормативно-правове регулювання публічних закупівель лікарських засобів у межах проведення тендерних процедур.

*Таблиця 1.4*

## «Нормативно-правове регулювання публічних закупівель лікарських засобів при здійсненні тендерних процедур»

Постанова КМУ від 25 березня 2009 р. N 333 «Деякі питання державного регулювання цін на лікарські засоби і виробу медичного призначення», у редакції постанови КМУ від 13.12.17 №1081	З 1 вересня 2017 р. лікарські засоби, що в установленому законом порядку зареєстровані в Україні та включені до Національного переліку основних лікарських засобів, затвердженого цією постановою, підлягають закупівлі закладами і установами охорони здоров'я, що повністю або частково фінансуються з державного та місцевих бюджетів.
Наказ МОЗ України від 17.07.2017 № 801 «Про затвердження Положення про застосування Національного переліку основних лікарських засобів під час організації процесу забезпечення населення лікарськими засобами в закладах і установах охорони здоров'я, що повністю або частково фінансуються з державного та місцевих бюджетів», зареєстровано в Міністерстві юстиції України 03 серпня 2017 р. за N 952/30820	
Наказ МОЗ України від 11.07.2017 №782 «Про затвердження Порядку визначення обсягів потреби в закупівлі лікарських засобів закладами і установами охорони здоров'я, що повністю або частково фінансуються з державного та місцевих бюджетів», зареєстровано в Міністерстві юстиції України 13 липня 2017 р. за N 851/30719.	Потребу в таких препаратах стаціонари розраховують самостійно за методологією, затвердженою цим наказом. Ця методика була розроблена на основі міжнародного досвіду з метою уніфікації підходів до розрахунку. Обсяги потреби в закупівлі лікарських засобів визначаються за видами медичної допомоги в порядку, встановленому Міністерством охорони здоров'я.
Постанови Кабінету Міністрів України від «17» жовтня 2008 р. № 955 «Про заходи щодо стабілізації цін на лікарські засоби і медичні вироби».	
Відповідно до п.5.3.1 наказу МОЗ України від 16.12.2003р №584 «Про затвердження Правил зберігання та проведення контролю якості лікарських засобів у лікувально-профілактичних закладах»	Супровідні документи: накладна, сертифікати якості виробника та висновок щодо якості виданих відповідною лабораторією, дані про реєстрацію ЛЗ.
Наказ Міністерства інфраструктури України №363 від 14 жовтня 1997 р. «Про затвердження Правил перевезень вантажів автомобільним транспортом в Україні»	Доставка за місцезнаходженням Замовника здійснюється транспортом Учасника з наявністю дозвільних документів на перевезення лікарських засобів та товарно-транспортної накладної. Учасник надає довідку у довільній формі, що містить інформацію про наявність в учасника складських приміщень та транспорту для перевезень (власних або орендованих), або копії дійсних документів, що підтверджують їх наявність. Наявність в учасника автотранспорту: власного – підтверджується свідоцтвом про реєстрацію транспортних засобів; орендованого – підтверджується договорами оренди транспортних засобів або договорами про надання послуг з транспортування, з обов'язковим документальним підтвердженням наявності транспортних засобів. - Учасник повинен забезпечувати належні умови зберігання та транспортування лікарських засобів з дотриманням умов «холодового ланцюга». Учасник надає сертифікати, свідоцтва під час поставки товару замовнику з суворим дотриманням строків самої поставки. - У разі необхідності зазначаються у договорі вимоги щодо транспортування ЛЗ в тому числі дотримання холодового режиму.
Відповідно до 3.4.24 наказу МОЗ України №723 від 31.10.2011 р. «Про затвердження Ліцензійних умов провадження господарської діяльності з виробництва лікарських засобів, оптової, роздрібною торгівлі лікарськими засобами»	Забороняється транспортування лікарських засобів транспортом загального користування, яким здійснюється перевезення пасажирів та у поштових відправленнях

Примітка. Наведено за [13]

Умови здійснення закупівель ілюструє рис. 1.6.

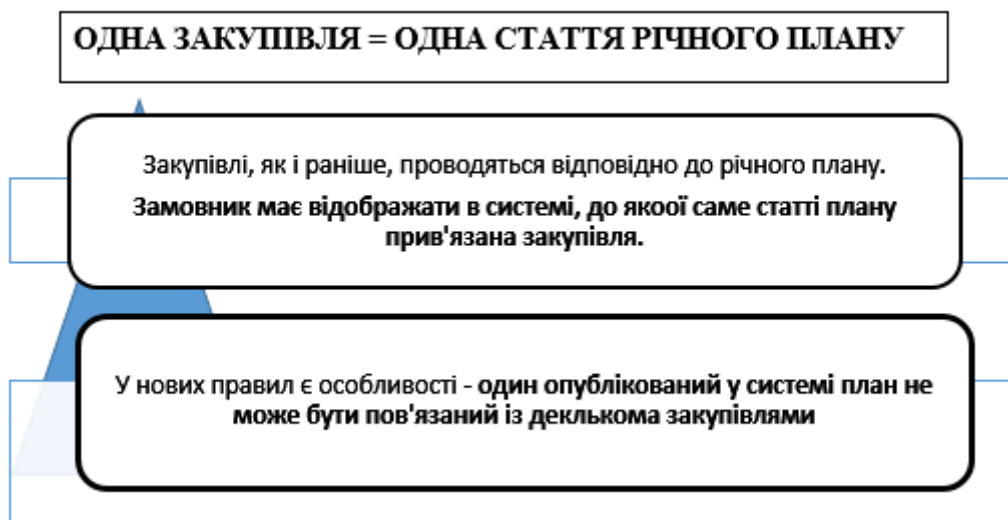


Рис. 1.6. Умови здійснення закупівель

Примітка. Наведено за [13]

Планування процесу закупівель є важливим, адже воно забезпечує раціональне використання ресурсів, визначає реальні потреби організації та дозволяє уникнути затримок у постачанні необхідних товарів, робіт чи послуг.

«Планування процесу закупівель має такий вигляд (рис. 1.7)» [1].

«Нова редакція ЗУ «Про публічні закупівлі» (з 16.04.2020 р.) передбачає проведення: відкритих торгів; спрощених закупівель; допорогових закупівель»[1].



Рис.1.7. Планування процесу закупівель

Примітка. Наведено за [13]

Форми здійснення закупівель медичних послуг наведено на рис. 1.8.

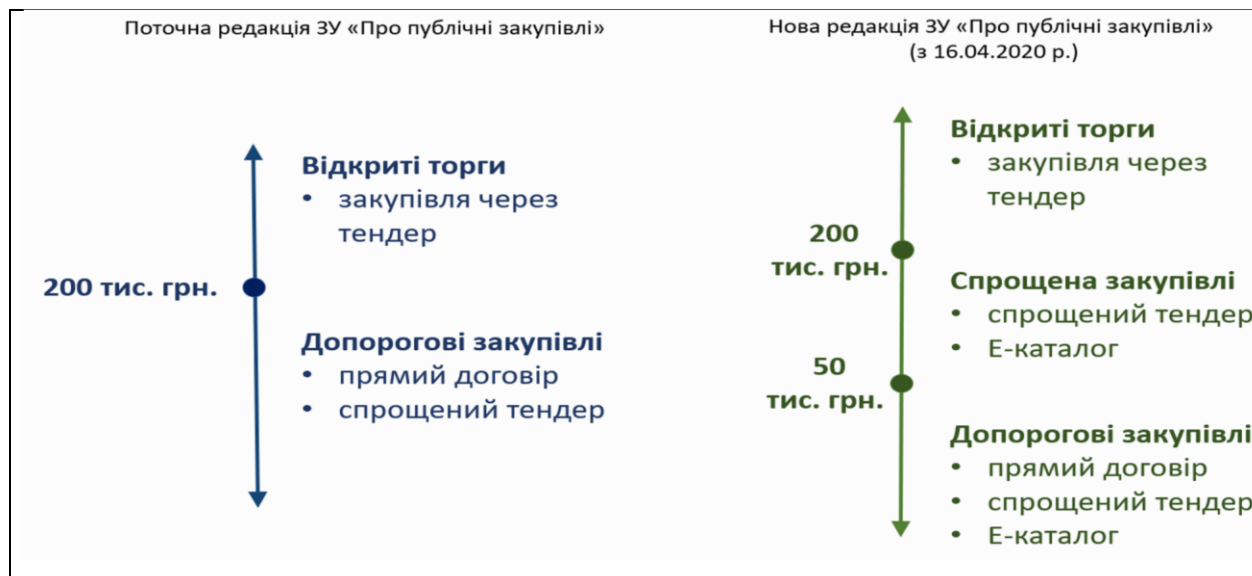


Рис.1.8. Форми закупівель

Примітка. Наведено за [13]

На зображенні ілюструється порівняння змін у редакції Закону України «Про публічні закупівлі», які стосуються різних типів процедур закупівель та порогових сум для їх застосування. У попередній редакції Закону основний поділ здійснювався між відкритими торгами, які передбачали закупівлю через тендер для сум понад 200 тис. грн, і допороговими закупівлями, що дозволяли укладення прямих договорів або використання спрощеного тендера.

У новій редакції Закону, що набрала чинності з 16 квітня 2020 року, введено більш детальне розмежування процедур. Зокрема, для сум від 50 до 200 тис. грн з'являється нова категорія – спрощена закупівля, яка включає можливість використання спрощеного тендера або електронного каталогу (Е-каталогу). Допорогові закупівлі зберігають попередній формат прямих договорів або спрощених тендерів. Для сум понад 200 тис. грн зберігається процедура відкритих торгів.

Ці зміни спрямовані на підвищення прозорості закупівельних процедур, зменшення корупційних ризиків і спрощення процесів для менш значних за обсягом закупівель, зокрема завдяки впровадженню Е-каталогів.

## Висновки до розділу 1

Аналіз теоретико-правових основ управління закладами охорони здоров'я та закупівлями медичних послуг дозволяє зробити висновок, що ці процеси є складовими стратегічного публічного управління, спрямованого на забезпечення якості, доступності та ефективності медичних послуг. Система охорони здоров'я як багаторівнева структура вимагає інтегрованого підходу до управління, який передбачає врахування потреб населення, оптимальне використання ресурсів і стратегічне планування. Закупівлі медичних послуг, будучи ключовою функцією закладів охорони здоров'я, виступають не лише інструментом забезпечення ресурсів, але й важливим механізмом впливу на якість і доступність медичних послуг.

У сучасних умовах особливого значення набувають принципи прозорості, публічності та раціональності у процесах управління і закупівель. Використання сучасних інформаційних систем, електронних платформ та автоматизація процесів дозволяють мінімізувати корупційні ризики і забезпечувати ефективне використання фінансових ресурсів. Особливості нормативно-правового регулювання, які базуються на положеннях Закону України «Про публічні закупівлі», визначають основи організації закупівель і створюють правові гарантії для їх прозорості та відкритості.

Управління закладами охорони здоров'я і закупівлями медичних послуг характеризується багаторівневим підходом, який враховує стратегічне планування, потреби населення, фінансові можливості та вимоги до якості медичних послуг. У цьому контексті важливим є запровадження нових підходів до організації закупівель, таких як контракування, програмне бюджетування та залучення інноваційних механізмів управління.

Роль закладів охорони здоров'я як елементів публічного управління полягає у забезпеченні реалізації державної політики у сфері охорони

здоров'я, створенні умов для доступності та якості послуг, а також у підвищенні ефективності використання бюджетних ресурсів. Принцип «гроші ходять за пацієнтом» сприяє формуванню конкурентного середовища, яке стимулює покращення обслуговування. Успіх впровадження стратегічних закупівель залежить від поступовості реформ, належного правового супроводу, ефективної взаємодії між різними суб'єктами системи охорони здоров'я та раціонального планування ресурсів.



## **РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ ЧИННОГО МЕХАНІЗМУ ЗАКУПІВЛІ МЕДИЧНИХ ПОСЛУГ У ДОСЛІДЖУВАНОМУ ЗАКЛАДІ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я**

### **2.1. Організаційно-функціональний супровід досліджуваного закладу охорони здоров'я як база для закупівлі медичних послуг.**

Комунальне некомерційне підприємство «Консультативно-діагностичний центр» Шевченківського району м. Києва (далі – КНП «Консультативно-діагностичний центр») є закладом охорони здоров'я третинного рівня, який функціонує відповідно до чинного законодавства України у сфері охорони здоров'я та Статуту підприємства. Згідно зі Статутом, центр надає стоматологічну допомогу жителям регіону, зосереджуючи зусилля на профілактиці, ранньому виявленні та лікуванні захворювань.

Комунальне некомерційне підприємство «Консультативно-діагностичний центр» Шевченківського району міста Києва є комунальним закладом охорони здоров'я територіальної громади міста Києва і належить до сфери управління Шевченківської районної в місті Києві державної адміністрації та підпорядковується Департаменту охорони здоров'я виконавчого органу Київської міської ради (Київської міської державної адміністрації).

Головною метою діяльності центру є забезпечення населення доступною, якісною і своєчасною медичною допомогою, ефективне використання бюджетних ресурсів, а також функціонування в умовах фінансової та управлінської автономії. Центр надає послуги в рамках договорів про медичне обслуговування населення з головним розпорядником бюджетних коштів.

«Фахівці КНП «Консультативно-діагностичний центр» Шевченківського району м. Києва надають консультації, невідкладну медичну допомогу, займаються діагностикою та лікуванням захворювань, травм, отруєнь, патологічних станів, а також проводять профілактичні заходи. У Центрі працюють висококваліфіковані спеціалісти, які забезпечують якісне медичне

обслуговування пацієнтів. Заклад приймає амбулаторних хворих із гострими захворюваннями, загостренням хронічних хвороб і хронічною патологією».

Консультативно-діагностичний центр Шевченківського району м. Києва нараховує 7 філій. Структура підприємства ілюстрована на рисунку 2.1.

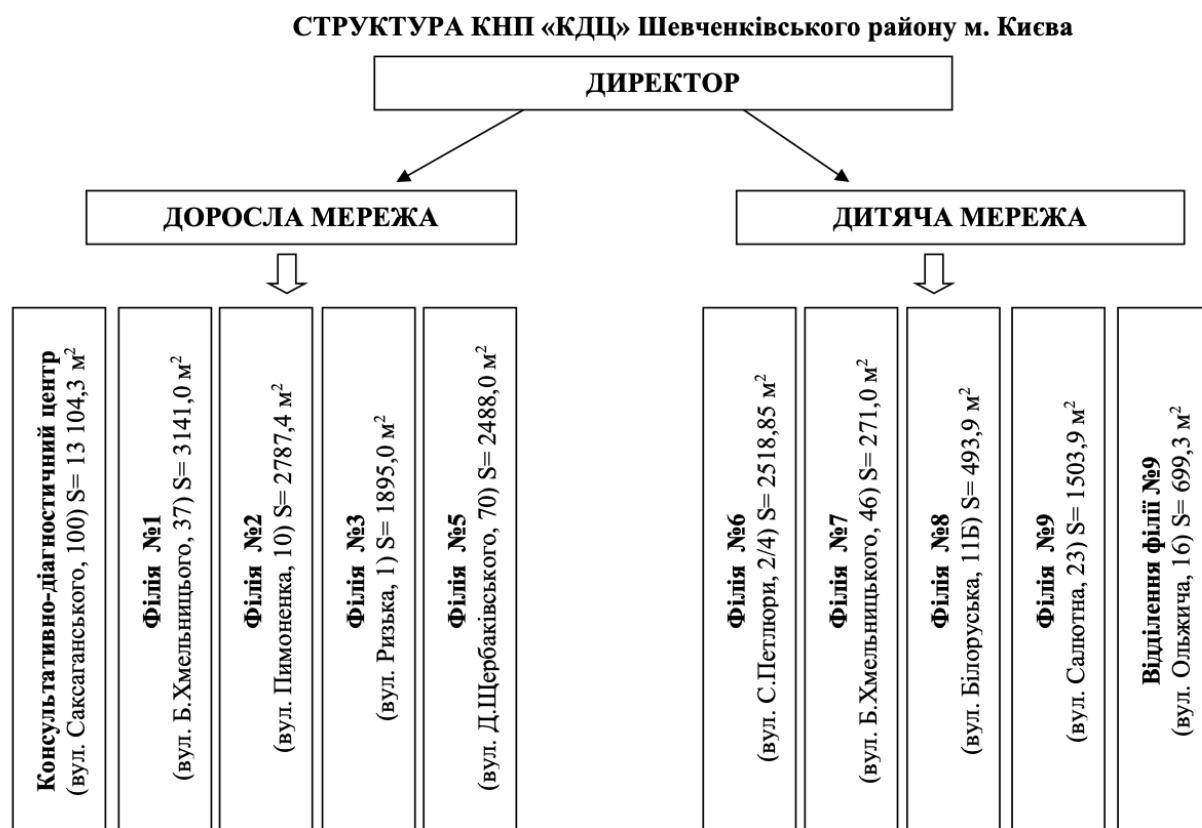


Рис. 2.1. Структура КНП «Консультативно-діагностичний центр» Шевченківського району м. Києва.

Примітка. Сформовано на основі [14]

В загальному, КНП має багаторівневу ієрархічну систему, де стратегічне керівництво здійснюється директором і його заступниками, які координують роботу ключових підрозділів. Завідувачі відділень відповідають за операційну діяльність, контроль якості та дотримання медичних стандартів у своїх спеціалізованих напрямках. Адміністративно-технічні служби забезпечують підтримку основних процесів, таких як фінансове планування, матеріально-технічне забезпечення та інформаційна інфраструктура. Це зумовлено масштабністю діяльності підприємства. Управління такою структурою потребує

багаторівневого підходу, де директор і його заступники визначають стратегію та координують основні напрями діяльності, тоді як завідувачі відділень відповідають за щоденну організацію роботи своїх підрозділів. Адміністративні служби забезпечують підтримку фінансових, матеріально-технічних і кадрових процесів, створюючи умови для ефективної взаємодії між усіма рівнями організації та якісного обслуговування пацієнтів (табл.2.1)

Таблиця 2.1

**Список відділень КПН «Консультативно-діагностичний центр»  
Шевченківського району м. Києва.**

Відділ кадрів	8 кабінет ультразвукової діагностики
Загальний персонал центру	8 кабінет функціональної діагностики
Ресстратура	8 клініко-діагностична лабораторія
Централізована стерилізаційна	Філія №2
7 адміністративно-управлінський та допоміжний персонал	Філія №5
Штаб цивільної оборони	Філія №6
Денний стаціонар на 3 ліжка при хірургічному відділенні	4 адміністративно-управлінський та допоміжний персонал
7 ендокринологічний кабінет	4 ресстратура
7 отоларингологічний кабінет	4 терапевтичне відділення
Господарсько-обслуговувальний персонал	4 офтальмологічний кабінет
Кабінет ендоскопії	4 хірургічний кабінет
Стоматологічне відділення	4 стоматологічний кабінет
Відділення відновного лікування та фізіотерапії	4 жіноча консультація
Жіноча консультація	4 денний стаціонар на 4 ліжка
Денний стаціонар на 3 ліжка при жіночій консультації	4 фізіотерапевтичний кабінет
Консультативний кабінет планування сім'ї	4 рентгенологічне відділення
Відділення профілактичних медоглядів	4 кабінет ультразвукової діагностики
Маніпуляційний кабінет	4 кабінет функціональної діагностики
Відділення променевої діагностики	4 відділення профілактичних медоглядів
Денний стаціонар багатопрофільне відділення на 15 ліжок	10 дерматовенерологічний кабінет
7 алергологічний кабінет	10 урологічний кабінет
Кабінет ультразвукової діагностики	10 дошкільно-шкільне відділення
11 оздоровчий пункт при ТОВ "Будинок побуту "Столичний"	10 кабінет охорони зору
Денний стаціонар відділення хвороб хребта та ортопедо-травматології на 16 ліжок при відділенні відновного лікування та фізіотерапії	10 оглядовий кабінет
7 кабінет ортопед-травматолога	10 денний гельмінтологічний стаціонар на 6 ліжок
Планово-економічний відділ	10 процедурний кабінет
Бухгалтерія	10 педагогічний персонал
11 адміністративно-управлінський персонал	10 кабінет функціональної діагностики
11 відділення профілактичних медоглядів	10 кабінет ультразвукової діагностики
11 кабінет нетрадиційної медицини	10 клініко-діагностична лабораторія
7 гастроентерологічний кабінет	10 рентгенівський кабінет
11 оздоровчий пункт Національного академічного драматичного театру ім.І.Франка	9 Адміністративно-управлінський та допоміжний персонал персонал
11 оздоровчий пункт Державного підприємства Національного академічного театру російської драми ім.Л.Українки	9 Ресстратура
7 гінекологічний кабінет	10 адміністративно-управлінський та допоміжний персонал
11 оздоровчий пункт Національної опери України	9 кабінет видачі листків тимчасової непрацездатності
7 маніпуляційний кабінет	9 центральне стерилізаційне відділення
11 відділення по обслуговуванню страхових компаній та інших	9 неврологічний кабінет
Клінічно-діагностична лабораторія	9 отоларингологічний кабінет
7 ресстратура	9 маніпуляційний кабінет
Терапевтичне відділення	9 хірургічний кабінет
8 адміністративно-управлінський та допоміжний персонал	9 офтальмологічний кабінет
Хірургічне відділення	9 кардіоревматологічний кабінет
Кабінет функціональної діагностики	9 алергологічний кабінет
7 дерматологічний кабінет	9 дерматологічний кабінет
Інформаційно-аналітичний відділ	9 кабінет ендокринолога

1 оздоровчий пункт при ППО ПАТ "Укртелеком"	9 гастроентерологічний кабінет
7 Хірургічний кабінет	9 стоматологічний кабінет
7 кабінет масажу	9 кабінет інфекційних захворювань
7 офтальмологічний кабінет	9 кабінет лікувальної фізкультури
7 неврологічний кабінет	9 фізіотерапевтичний кабінет
Міський центр реабілітації та фізіотерапії при відділенні відновного лікування та фізіотерапії	9 психологічний кабінет
11 оздоровчий пункт при ПАТ "ОТІС"	9 дошкільно-шкільне відділення
7 кабінет інфекційних захворювань	9 оглядовий кабінет
Керівництво	9 денний стаціонар на 13 ліжок
Канцелярія	9 кабінет ультразвукової діагностики
Технічний відділ	9 рентгенологічний кабінет
8 кабінет видачі листків тимчасової непрацездатності	9 клініко-діагностична лабораторія
8 центральне стерилізаційне відділення	9 кабінет функціональної діагностики
8 ресстратура	9 кабінет ендоскопії
8 дошкільно-шкільне відділення	9 Логопедичний кабінет
8 ендокринологічний кабінет	10 кабінет видачі листків тимчасової непрацездатності
7 логопедичний кабінет	10 ресстратура
7 психологічний кабінет	10 центральне стерилізаційне відділення
7 кабінет ультразвукової діагностики	10 офтальмологічний кабінет
7 кабінет функціональної діагностики	10 хірургічний кабінет
8 неврологічний кабінет	10 ортопедично-травматологічний кабінет
8 алергологічний кабінет	10 ендокринологічний кабінет
8 фізіотерапевтичний кабінет	10 кардіоревматологічний кабінет
8 хірургічний кабінет	10 отоларингологічний кабінет
8 офтальмологічний кабінет	10 неврологічний кабінет
8 отоларингологічний кабінет	10 фізіотерапевтичний кабінет
8 дерматологічний кабінет	10 кабінет лікувальної фізкультури
8 кабінет ортопеда-травматолога	1 отоларингологічний кабінет
8 гастроентерологічний кабінет	1 адміністративно-управлінський та допоміжний персонал
8 гінекологічний кабінет	1 ресстратура
8 маніпуляційний кабінет	1 кардіологічний кабінет
8 логопедичний кабінет	1 ендокринологічний кабінет
8 психологічний кабінет	1 онкологічний кабінет
8 стоматологічний кабінет	1 кабінет інфекційних захворювань
8 кардіологічний кабінет	1 хірургічне відділення
8 кабінет по роботі з підлітками	2 Хірургічне відділення
2 Центральне стерилізаційне відділення	1 кабінет функціональної діагностики
1 кабінет профілактичних медичних оглядів	2 Жіноча консультація
3 адміністративно-управлінський та допоміжний персонал	2 Стоматологічне відділення
2 Маніпуляційний кабінет	2 Фізіотерапевтичне відділення
2 Відділення репродуктивного здоров'я	2 Кабінет лікувальної фізкультури
2 Стоматологічне відділення для забезпечення пільгового протезування населення	2 Денний стаціонар на 30 ліжок
1 офтальмологічний кабінет	2 Клініко - діагностична лабораторія
1 жіноча консультація	2 Рентгенологічне відділення
1 шкірно-венерологічний кабінет	2 Відділення ультразвукової діагностики
1 травматологічний пункт	2 Ендоскопічний кабінет
1 неврологічний кабінет	1 бактеріологічна лабораторія
1 денний стаціонар на 28 ліжок	2 Ресстратура
1 клініко-діагностична лабораторія	2 Неврологічний кабінет

Примітка. Сформовано автором на основі [14].

Діяльність підприємства відбувається з використанням різних методів, які є інноваційними та сучасними, а також з використанням та впровадженням множинних технологій, які відповідають сьгоднішнім вимогам. Масштабність діяльності підприємства вимагає інноваційних та дієвих підходів в процесі управління. Організаційна структура управління підприємством сформована відповідно до структури діяльності досліджуваного КНП (рис 2.2).



Рис. 2.2. Організаційна структура керівництва КНП «Консультативно-діагностичний центр» Шевченківського району м. Києва.

Примітка. Сформовано автором на основі [14].

Як бачимо, багат шаровість управлінської структури Підприємства зумовлена великою кількістю філій КНП та вимагає застосування дієвих підходів в процесі управління.

Організаційна структура керівництва КНП «Консультативно-діагностичний центр» Шевченківського району м. Києва має бути побудована таким чином, щоб забезпечувати ефективне управління медичними ресурсами, чіткий розподіл функцій та відповідальності, а також адаптацію до динамічних змін у сфері охорони здоров'я. Така структура враховує принципи класичного менеджменту, зокрема ієрархічність, функціональність та децентралізацію. Відповідальність за загальне управління покладається на директора, який координує роботу через своїх заступників, кожен із яких займається окремими напрямками — медичними, адміністративними чи фінансовими.

Центр працює як відкрита система, що взаємодіє з зовнішнім середовищем — пацієнтами, постачальниками, державними органами. Ефективність його роботи залежить від раціонального розподілу обов'язків між різними рівнями управління: від стратегічного, який представлений керівництвом, до операційного, що включає лікарів, медсестер та технічний персонал. Важливу роль відіграють механізми внутрішнього контролю, такі як моніторинг якості послуг і аудит роботи відділень. Також впровадження сучасних технологій і систем управління якістю (наприклад, Total Quality Management) сприяє покращенню рівня обслуговування пацієнтів [15]. Ключовими завданнями структури є забезпечення прозорості у прийнятті рішень, відповідальності за стандарти лікування, а також швидке реагування на зміни в законодавстві чи потребах суспільства. З точки зору науки про управління, важливо, щоб підприємство залишалося гнучким, зберігаючи можливість оперативно перебудовувати свої процеси в умовах реформи системи охорони здоров'я України.

Якщо говорити про процеси управління Підприємством з точки зору функціональності, то варто зазначити, що організаційно-функціональний супровід КНП «Консультативно-діагностичний центр» Шевченківського району м. Києва - це цілеспрямований, структурований і нормативно врегульований процес, який забезпечує досягнення визначених цілей діяльності (табл 2.2).

*Таблиця 2.2.*

**Організаційно-функціональний базис управління КНП «Консультативно-діагностичний центр» Шевченківського району м. Києва, який структурно, процесно і нормативно врегульовується**

№ з/п	Назва підходу	Зміст підходу
1	2	3
1	Структурний	- організаційна структура управління підприємством як системою, її риси, а також функції і завдання відповідних структурних підрозділів в межах цієї структури; - сукупність документів, що регламентують побудову і роботу системи управління підприємством, права та обов'язки її персоналу, мотивацію і оцінку його роботи;
2	Нормативний	узгодження за часовим фактором і метою спільного функціонування організаційних підсистем досліджуваного підприємства, колективів його працівників і окремих виконавців, яке забезпечується відповідними регламентами;
3	Процесний	- система заходів, що реалізуються керівництвом підприємства як суб'єктом управління у відповідності до його цілей, завдань і функцій, і які організовані у відповідності до діючого законодавства та враховують сформовану ситуацію; - створення всіх необхідних умов для нормального функціонування підприємства як системи, її кадрового забезпечення, в тому числі, щодо мотивації і оплати праці персоналу.

Примітка. Сформовано автором за [13]

Сформовані організаційні та функціональні засади слугують фундаментом для ефективної діяльності підприємства, забезпечуючи формування його ресурсного потенціалу та створюючи передумови для задоволення потреб споживачів у медичних послугах, зокрема через механізми їх закупівлі.

## 2.2. Аналіз чинної практики діяльності досліджуваного підприємства і стану його розвитку

Предметом діяльності Підприємства є надання консультативно-діагностичної медичної допомоги пацієнтам, яка здійснюється за широким спектром лікарських спеціальностей. Прийом пацієнтів проводиться у таких напрямках, як: акушерство та гінекологія, алергологія, анестезіологія, гастроентерологія, ендокринологія, ендоскопія, інфекційні хвороби, кардіологія, клінічна лабораторна діагностика, медична психологія, лікувальна фізкультура, неврологія, онкологія, онкогінекологія, онкохірургія, ортопедія та травматологія, отоларингологія, офтальмологія, проктологія, пульмонологія, професійна патологія, ревматологія, рентгенологія, терапія, ультразвукова

діагностика, урологія, фізіотерапія, функціональна діагностика, стоматологія (терапевтична, хірургічна), а також хірургія.

Окремо надається допомога в дитячих спеціалізованих напрямках, серед яких: дитяча гастроентерологія, дитяча гінекологія, дитяча ендокринологія, дитячі інфекційні хвороби, дитяча кардіоревматологія, дитяча неврологія, дитяча ортопедія та травматологія, дитяча отоларингологія, дитяча офтальмологія, педіатрія, дитяча стоматологія (включаючи ортодонтію), дитяча урологія та дитяча хірургія.

Таким чином, підприємство забезпечує комплексний підхід до діагностики та лікування пацієнтів різного віку.

В процесі своєї діяльності Підприємство виділяє наступні пріоритетні напрями розвитку (табл. 2.3)

*Таблиця 2.3*

<b>Пріоритетні цілі стратегії розвитку КНП «Консультативно-діагностичний центр» Шевченківського району м. Києва</b>
підвищення рівня надання медичної допомоги шляхом впровадження сучасних
методів діагностики та лікування;
зміцнення матеріально-технічної бази підприємства;
поліпшення кадрової ситуації;
залучення додаткових фінансових ресурсів.

Примітка. Сформовано автором

Практична діяльність КНП відображає принципи цільового, стратегічного та сталого управління, що визначають основу його функціонування. Вона базується на використанні сучасних методів і інструментів, які забезпечують ефективний вплив на ключові аспекти діяльності підприємства, такі як медична, організаційно-функціональна, ресурсна та інноваційна складові. Цей підхід



дозволяє оптимізувати внутрішні процеси, адаптуватися до змін зовнішнього середовища та забезпечувати стабільний розвиток закладу.

Управління стратегічними закупівлями послуг включає кілька ключових аспектів. Одним із них є система управління інформацією, яка дозволяє ефективно організувати процес закупівель. Також важливим елементом є розробка пакету пільгових послуг, що може забезпечити конкурентоспроможність і привабливість пропозиції. Іншою важливою складовою є використання змішаної системи оплати послуг постачальникам, що дозволяє гнучко підходити до розрахунків з контрагентами.

Одним із наскрізних питань є управління погодженням, динамікою та послідовністю проведення реформ, що вимагає особливої уваги при впровадженні змін у системі закупівель.

Для формування стратегії розвитку досліджуваного підприємства та визначення пріоритетних інструментів і напрямів діяльності, спрямованих на досягнення поставлених цілей, було здійснено аналіз потенційних загроз, ризиків і можливостей. У межах реалізації Стратегічного плану розвитку комунального некомерційного підприємства (КНП) застосовано методику SWOT-аналізу, результати якої подано на рисунку 2.3.

SWOT-аналіз дозволив оцінити внутрішні сильні та слабкі сторони підприємства, а також ідентифікувати зовнішні можливості й загрози, що впливають на його функціонування. Цей підхід сприяє обґрунтуванню стратегічних рішень і формуванню ефективної програми розвитку підприємства з урахуванням його ресурсного потенціалу та зовнішнього середовища.

Сильні сторони	Слабкі сторони
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Безкоштовне надання медичної допомоги</li> <li>• Зручне розташування в межах району</li> <li>• Використання сучасних медичних технологій та стандартів лікування</li> <li>• Широкий спектр діагностичних послуг</li> <li>• Безбар'єрний доступ</li> <li>• Кваліфікований персонал</li> <li>• Систематичне оновлення матеріально-технічної бази ЗОЗ</li> <li>• Регулярне підвищення кваліфікації медичного персоналу.</li> <li>• Функціонування інформаційної системи для пацієнтів Helsi</li> <li>• Наявність сучасного обладнання</li> <li>• Наявність програмно-апаратного комплексу рентгенологічної інформаційної системи (RIS) для відділень променевої діагностики</li> <li>• Співпраця із страховими компаніями</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Відсутність належного позиціонування та просування закладу</li> <li>• Недоукомплектованість кадрами</li> <li>• Відсутність високотехнологічного лікувально-діагностичного обладнання</li> <li>• Зношеність медичного обладнання</li> <li>• Дороговартісне впровадження інноваційних методів діагностики та лікування</li> <li>• Недостатньо оптимізована мережа філій</li> <li>• Високі витрати на утримання матеріально-технічної бази</li> <li>• Велика площа приміщень, що орендуються з метою розміщення філій</li> </ul>
Можливості	Загрози
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Розширення спектру медичних послуг, в т.ч. тих, що надаються на платних засадах</li> <li>• Розвиток страхової медицини</li> <li>• Збільшення чисельності пацієнтів</li> <li>• Створення на базі підприємства централізованих підрозділів</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Недостатнє бюджетне фінансування місцевих програм на охорону здоров'я</li> <li>• Неконкурентнозданість у порівнянні із приватними закладами у втіленні у лікувально-діагностичні процеси інноваційних методів внаслідок недостатньої фінансової спроможності</li> </ul>

Рис.2.3. Аналіз потенційних загроз та ризиків, визначення можливостей для досягнення цілей

Примітка. Наведено автором на основі [16].

SWOT-аналіз дозволив оцінити внутрішні сильні та слабкі сторони підприємства, а також ідентифікувати зовнішні можливості й загрози, що впливають на його функціонування. Цей підхід сприяє обґрунтуванню стратегічних рішень і формуванню ефективної програми розвитку підприємства з урахуванням його ресурсного потенціалу та зовнішнього середовища.

Наданий SWOT-аналіз КНП вказує на такі ключові моменти:

Сильні сторони включають безкоштовне надання допомоги, зручне розташування, використання сучасних технологій, широкий спектр послуг, кваліфікований персонал, систематичне оновлення матеріальної бази, функціонування інформаційних систем, а також співпрацю зі страховими компаніями. Слабкі сторони зосереджені на недостатньому позиціонуванні

установи, проблемах із фінансуванням, недостатчі високотехнологічного обладнання, дорогому утриманні техніки, низькій оптимізації мережі філій, а також складностях із залученням кваліфікованих кадрів. Можливості полягають у розширенні спектру послуг, залученні інвестицій, збільшенні кількості філій, а також розвитку партнерства із приватними структурами. Загрози виникають через недостатнє бюджетне фінансування, залежність від місцевих програм, дефіцит кадрів, а також низьку фінансову спроможність населення.

Загалом, цей аналіз підкреслює важливість стратегічного підходу для розвитку установи, вирішення кадрових проблем і залучення ресурсів для оновлення обладнання та розширення послуг.

У комунальному некомерційному підприємстві (КНП) «Консультативно-діагностичний центр» Шевченківського району м. Києва впроваджено медичну інформаційну систему, яка забезпечує ефективне управління інформаційними потоками. Завдяки її функціоналу до бази даних вносяться результати консультацій, діагностичних обстежень, проведених процедур, плани лікування, дані про хірургічні втручання, електронні рецепти, листки тимчасової непрацездатності, статистична звітність, а також інформація щодо проведених закупівель та іншої адміністративної діяльності.

### **2.3. Оцінка процесу закупівель медичних послуг в досліджуваному закладі охорони здоров'я**

Відповідно до положень Закону України "Про державні фінансові гарантії медичного обслуговування населення" між комунальним некомерційним підприємством (КНП) та Національною службою здоров'я України (НСЗУ) щорічно укладається договір на надання медичних послуг населенню в межах

програми медичних гарантій. Цей договір регламентує умови, обсяги та порядок фінансування медичних послуг, забезпечуючи виконання державних зобов'язань у сфері охорони здоров'я. Очікуванні показники надходжень від надання медичних послуг за вищезгаданим Договором про медичне обслуговування населення за програмою медичних гарантій вказано на таблиці 2.4.

Таблиця 2.4

**Очікуванні показники надходжень від надання медичних послуг за вищезгаданим Договором про медичне обслуговування населення за програмою медичних гарантій вказано на таблиці**

Перелік пакетів медичних послуг згідно Договору	Планова вартість медичних послуг, тис. грн		
	2023 рік	2024 рік	2025 рік
Профілактика, діагностика, спостереження та лікування в амбулаторних умовах	236 776,2	172 775,0	172 775,0
Мамографія	1 134,3	2 535,0	2 535,0
Езофагогастроуденоскопія	1 394,6	794,0	794,0
Гістероскопія	172,9	547,0	547,0
Колonosкопія	2 001,2	434,0	434,0
Цистоскопія	136,0	147,0	147,0
Діагностика, лікування та супровід осіб із ВІЛ	1 063,6	1 338,0	1 338,0
Медична реабілітація дорослих та дітей від трьох років з ураженням опорно-рухового апарату	20 384,9		
Медична реабілітація дорослих та дітей від трьох років з ураженням нервової системи	2 856,5		
Реабілітаційна допомога дорослим і дітям у амбулаторних умовах		28 753,0	22 410,0
Стоматологічна медична допомога в амбулаторних умовах	2 936,0	5 661,0	5 661,0
Ведення вагітності в амбулаторних умовах	5 510,8	3 012,0	3 012,0
Вакцинація від ГРХ COVID-19	1 625,0		
Медичні послуги, пов'язані з первинною медичною допомогою		292,0	292,0
Медичний огляд осіб, який організовується ТЦК та СП		4 528,0	4 528,0
<b>РАЗОМ</b>	<b>275 992,0</b>	<b>220 816,0</b>	<b>214 473,0</b>

Примітка. Наведено автором за [16]

Загалом спостерігається тенденція до зменшення загальної вартості фінансування медичних послуг у розрізі років. Якщо у 2023 році сума становила 275 992,0 тис. грн, то у 2024 році вона зменшується до 220 816,0 тис. грн, а в 2025 році — до 214 473,0 тис. грн. Ця динаміка може свідчити про необхідність оптимізації витрат або перегляду механізмів фінансування надання послуг. Така ситуація може стати викликом для забезпечення сталості надання якісної медичної допомоги [16].

Скорочення фінансування особливо ризиковане для категорій послуг, які вимагають використання спеціалізованого обладнання (наприклад, ендоскопічні процедури, мамографія) або пов'язані з тривалим процесом лікування і реабілітації (зокрема, реабілітація дітей та дорослих із порушеннями опорно-рухового апарату). Такі скорочення можуть призвести до обмеження доступності або якості надання послуг, що в свою чергу негативно вплине на задоволення потреб пацієнтів.

Серед перспектив слід відзначити можливість оптимізації ресурсів та використання новітніх підходів до управління медичними закладами. Це включає залучення додаткових джерел фінансування (грантів, благодійних внесків, платних послуг), підвищення ефективності використання ресурсів та розширення співпраці з іншими закладами охорони здоров'я. Особливу увагу можна приділити впровадженню цифрових технологій для покращення адміністрування та моніторингу використання фінансових і матеріальних ресурсів.

Важливим є також розвиток профілактичних програм, оскільки профілактика дозволяє зменшити фінансове навантаження на систему охорони здоров'я за рахунок запобігання ускладнень захворювань. Наприклад, впровадження програм вакцинації та скринінгу може мати довгостроковий позитивний ефект.

Зменшення фінансування окремих напрямів медичної допомоги є серйозною загрозою, яка вимагає адаптації стратегії закладу. Зокрема, важливо забезпечити ефективне використання наявних ресурсів, зберегти ключові напрями надання медичних послуг і розвивати механізми залучення додаткових джерел фінансування для забезпечення стійкого розвитку.

Очікувані показники надходжень і витрат за рахунок бюджетних коштів у діяльності комунального некомерційного підприємства (КНП) є одним із ключових аспектів його фінансового планування та стратегічного розвитку. Аналіз цих показників дозволяє оцінити рівень державної підтримки, виявити

потенційні виклики для забезпечення фінансової стійкості та визначити напрями оптимізації витрат.

Надходження з бюджету є основним джерелом фінансування для надання гарантованих медичних послуг, визначених у програмі медичних гарантій. Водночас обсяг бюджетних асигнувань часто залежить від політики державного фінансування, економічної ситуації в країні та пріоритетів у сфері охорони здоров'я. Недостатність бюджетного фінансування може стати серйозною загрозою для забезпечення якісного і своєчасного надання медичних послуг. Зокрема, це стосується таких статей витрат, як оновлення медичного обладнання, утримання інфраструктури, оплата праці медичного персоналу та забезпечення виконання нових вимог до стандартів лікування.

Щодо витрат, їх структура зазвичай охоплює видатки на:

- оплату праці медичного та адміністративного персоналу;
- придбання лікарських засобів та матеріалів для діагностики і лікування;
- підтримку функціонування технічної бази, включаючи ремонт і модернізацію обладнання;
- оплату комунальних послуг, які в умовах зростання тарифів можуть значно впливати на загальні витрати.

Важливо зазначити, що дефіцит коштів часто змушує заклад оптимізувати свою діяльність, наприклад, через скорочення окремих напрямів медичної допомоги або перехід на частково платні послуги. Водночас, значна залежність від бюджетного фінансування обмежує можливість для довгострокового планування, що є ще однією системною проблемою.

З іншого боку, бюджетні надходження можуть стати стабільною основою для розвитку КНП за умови їх ефективного використання. Для цього необхідно впроваджувати сучасні методи управління фінансовими ресурсами, зокрема:

- автоматизацію фінансового обліку для контролю за видатками;
- розробку стратегій диверсифікації джерел фінансування, зокрема шляхом впровадження платних послуг чи залучення інвестицій;
- використання програм міжнародної технічної допомоги чи грантів.

Проаналізувавши дані КНП «Консультативно-діагностичний центр» Шевченківського району м. Києва отримуємо такі очікувані результати надходжень та витрат бюджетних коштів (таблиця 2.5):

Таблиця 2.5

**Очікувані показники надходжень та витрат за рахунок бюджетних коштів  
КНП «Консультативно-діагностичний центр» Шевченківського району  
м. Києва**

Видатки	Обсяг бюджетних асигнувань, тис. грн		
	2023 рік	2024 рік	2025 рік
Оплата енергоносіїв - всього	12 263,0	11 713,0	12 540,0
теплопостачання	8328,0	8 070,0	8 070,0
водопостачання та водовідведення	621,0	434,0	595,0
електроенергія	3 199,0	3 176,0	3 763,0
інші енергоносії (вивіз сміття)	115,0	33,0	112,0
Виплата пенсій та допомоги	148,0		
Інші виплати населенню (безоплатний та пільговий відпуск лікарських засобів)	7 576,0	9 016,0	10 008,0
Надання населенню медичних послуг понад обсяг, передбачений програмою державних гарантій медичного обслуговування населення (заходи міської цільової програми "Здоров'я киян": огляд військового лікарською комісією кандидатів на військову службу та військовозобов'язаних; надання медичної допомоги дітям та дорослим з вадами слуху та мовлення)	6 126,0		
Безповоротна фінансова допомога медичним працівникам	35 603,0	30 129,0	30 129,0
<i>ВСЬОГО поточні видатки за рахунок бюджетних коштів</i>	<i>61 716,0</i>	<i>50 858,0</i>	<i>52 677,0</i>
Капітальний ремонт пасажирського ліфта (заміна ліфта)		2 713,0	
<i>ВСЬОГО капітальні видатки за рахунок бюджетних коштів</i>		<i>2 713,0</i>	
<b>РАЗОМ</b>	<b>61 716,0</b>	<b>53 571,0</b>	<b>52 677,0</b>

Примітка. Сформовано автором на основі [16]

Аналіз очікуваних показників видатків Підприємства свідчить про стабільний розподіл ресурсів за ключовими статтями витрат, водночас із певними викликами, пов'язаними зі зменшенням фінансування в окремих напрямках. Найбільшу частку видатків займають витрати на оплату комунальних послуг і енергоносіїв, що є критично важливими для забезпечення базового функціонування закладу. Зменшення витрат на ці статті у 2024 році вказує на необхідність впровадження енергоефективних технологій для зниження витрат у довгостроковій перспективі.

Видатки на пільгове забезпечення лікарськими засобами для населення демонструють поступове зростання, що свідчить про посилення соціальної ролі підприємства в рамках державних гарантій медичного обслуговування. Однак це водночас вимагає збільшення обсягу фінансових ресурсів для забезпечення виконання зобов'язань перед громадянами.

Скорочення витрат на благодійну фінансову допомогу медичним працівникам може створити ризики зниження мотивації персоналу та відтоку кадрів, що є особливо критичним для медичної галузі. Відсутність капітальних видатків у 2024–2025 роках, зокрема інвестицій у модернізацію інфраструктури, може негативно вплинути на технічний стан закладу та якість послуг у майбутньому. Баланс між виконанням соціальних зобов'язань і модернізацією інфраструктури стане ключовим фактором у досягненні довгострокової фінансової стабільності.

КНП «Консультативно-діагностичний центр» Шевченківського району м. Києва є типовим прикладом такої організації, що надає медичні послуги населенню, а також інтегрується в систему державного фінансування та управління. Вивчення фінансових показників цього підприємства дозволяє оцінити ефективність використання ресурсів, а також здійснити прогнозування майбутніх тенденцій у контексті змінюваних економічних умов.

Для оцінки фінансової стабільності та результативності діяльності КНП важливо враховувати різноманітні фінансові показники, такі як доходи, витрати, ліквідність, рентабельність та інші. Особливо це стосується діяльності в умовах обмеженого бюджетного фінансування та високої соціальної відповідальності підприємства перед населенням. Аналіз цих показників дасть змогу виявити основні фактори, які визначають поточний фінансовий стан підприємства, а також визначити стратегічні напрямки для його подальшого розвитку та покращення результативності.

Далі представлена таблиця з основними фінансовими показниками КНП «Консультативно-діагностичний центр», яке дозволить детальніше проаналізувати як поточні, так і перспективні аспекти фінансової діяльності даної організації (таблиця 2.6)



## Очікувані фінансові показники діяльності КНП «Консультативно-діагностичний центр» 2023-2025 рр.

Найменування	тис. грн		
	2023	2024	2025
Доходи - всього, в т.ч.	357 122	295 114	284 058
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг), в тому числі:	332 090	229 797	215 922
за рахунок бюджетних коштів	61 716	11 713	12 540
Інші операційні доходи, в тому числі	2 179	40 846	42 866
дохід від операційної оренди активів	1 495	856	1 788
Інші доходи, в тому числі:	22 853	24 471	25 270
дохід від безоплатно одержаних активів	17 092	16 856	16 856
Витрати – всього, в т.ч.:	357 122	295 114	284 058
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	330 274	231 011	221 054
Адміністративні витрати	26 016	23 929	21 754
Витрати на збут			
Інші операційні витрати	832	40 174	41 250
<b>Фінансовий результат</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>Сплата податків та зборів</b>	<b>100 055</b>	<b>77 731</b>	<b>73 543</b>
податок на прибуток	0	0	0
податок на додану вартість	196	50	52
податок на доходи фізичних осіб	43 312	33 693	31 876
земельний податок	1	1	1
військовий збір	3 609	2 807	2 656
єдиний внесок на загальнообов'язкове державне соціальне страхування	52 937	41 180	38 959
<b>Капітальні інвестиції</b>	<b>10 222</b>	<b>20 404</b>	<b>16 331</b>
придбання (виготовлення) основних засобів та інших необоротних матеріальних активів, в тому числі:	10 222	6 651	2 934
за рахунок бюджетних коштів			
Капітальний ремонт, в тому числі		13 753	13 397
за рахунок бюджетних коштів		2 713	

Примітка. Сформовано автором на основі [16]

Щодо позитивних аспектів, виходячи із таблиці, визначальними є стабільний дохід від реалізації продукції, що становить 295 114 тис. грн у 2023 році, а також вагома підтримка бюджетного фінансування, яке у 2023 році дорівнює 61 716 тис. грн. Ефективність управління ресурсами підтверджується поступовим зниженням адміністративних витрат з 26 014 тис. грн у 2023 році до 18 748 тис. грн у 2025 році. Крім того, значні капітальні інвестиції у 2023 році (10 222 тис. грн) створюють можливість для оновлення матеріально-технічної бази.

Однак розвиток може бути ускладнений через зменшення чистого доходу від реалізації продукції, який знижується з 295 114 тис. грн у 2023 році до 214 983 тис. грн у 2024 році та 192 757 тис. грн у 2025 році. Це свідчить про ймовірне зменшення попиту на послуги або вплив зовнішніх економічних факторів.

Зростання податкового навантаження, включаючи єдиний соціальний внесок (52 437 тис. грн у 2023 році) і податок на доходи фізичних осіб (33 112 тис. грн у 2023 році), також може впливати на фінансову стабільність. Крім того, зменшення капітальних інвестицій до 6 651 тис. грн у 2024 році та 2 934 тис. грн у 2025 році створює ризики для оновлення обладнання та підтримки конкурентоспроможності. Зниження доходів від операційної оренди активів у майбутніх роках також є сигналом про потенційні обмеження в отриманні додаткового прибутку [16].

Отже, важливими перспективами є ефективне управління витратами та підтримка з боку бюджетного фінансування, а загрози полягають у зниженні доходів і можливому впливі податкового тиску на фінансові результати закладу.

Виходячи з цього, вважаємо, що перспективи закупівлі медичних послуг у цього підприємства залежать від його здатності утримувати стабільний рівень якості послуг, ефективно використовувати бюджетне фінансування та адаптуватися до змін на ринку. Підтримка державних замовлень та модернізація є ключовими факторами для забезпечення його привабливості як постачальника медичних послуг.

## **Висновки до розділу 2**

Отже, Можна стверджувати, що КНП «Консультативно-діагностичний центр» Шевченківського району м. Києва демонструє високий рівень організаційної та функціональної спроможності у наданні медичних послуг населенню. Заклад функціонує як багатoproфільна установа з добре структурованою системою управління, що дозволяє ефективно забезпечувати потреби пацієнтів у діагностиці, лікуванні та профілактиці захворювань. Проте динаміка фінансування та ресурсного забезпечення висуває низку викликів, які потребують стратегічного підходу до їх подолання.

Значна залежність від бюджетного фінансування, яке поступово зменшується, вимагає перегляду механізмів управління фінансовими ресурсами,

зокрема оптимізації витрат і залучення додаткових джерел фінансування. Водночас вагома підтримка з боку держави у вигляді субвенцій і бюджетних асигнувань створює основу для стабільного функціонування закладу, особливо в умовах реалізації програми медичних гарантій. Важливим аспектом є збереження матеріально-технічної бази, хоча скорочення капітальних інвестицій у майбутні періоди може створити загрозу для модернізації обладнання та подальшої конкурентоспроможності.

Фінансова ефективність закладу залежить від здатності утримувати стабільний рівень доходів, зокрема за рахунок надання якісних послуг і раціонального управління ресурсами. Негативною тенденцією є зниження чистого доходу від реалізації продукції, що потребує пошуку нових рішень для підтримки фінансової стійкості. Це може включати розширення спектру послуг, залучення приватних інвестицій або підвищення ефективності внутрішніх процесів.

Сучасна медична інформаційна система, впроваджена в закладі, є важливим інструментом для управління інформаційними потоками, моніторингу результатів діяльності та забезпечення прозорості у процесах закупівель. Це сприяє підвищенню ефективності адміністративних процесів і покращенню якості медичних послуг.

Загалом, КНП «Консультативно-діагностичний центр» має значний потенціал для подальшого розвитку, однак потребує комплексного підходу до вдосконалення управління ресурсами, адаптації до економічних і соціальних викликів, а також підтримки з боку держави та місцевих органів влади. Оптимізація внутрішніх процесів, модернізація матеріально-технічної бази та розширення спектру послуг можуть забезпечити сталість і ефективність діяльності закладу в умовах реформування системи охорони здоров'я України.

## **РОЗДІЛ 3. ВДОСКОНАЛЕННЯ МЕХАНІЗМУ ЗАКУПІВЛІ МЕДИЧНИХ ПОСЛУГ У ДОСЛІДЖУВАНОМУ ЗАКЛАДІ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я**

### **3.1. Вдосконалення правового супроводу механізму закупівлі медичних послуг закладами охорони здоров'я**

У сучасних умовах система закупівлі медичних послуг є ключовим елементом фінансування охорони здоров'я в багатьох країнах, включаючи Україну. Правовий супровід цього процесу має вирішальне значення для забезпечення прозорості, ефективності та доступності медичних послуг. На міжнародному рівні та в Україні цей механізм постійно удосконалюється, хоча залишається низка викликів.

На міжнародному рівні системи закупівель медичних послуг мають певні спільні риси (рис.3.1):



Рис. 3.1. Основні риси систем закупівлі медичних послуг на міжнародному рівні.

Примітка. Сформовано автором.

На міжнародному рівні системи закупівель медичних послуг характеризуються інтегрованими підходами, прозорістю процесів та

використанням моделей фінансування, які враховують результати лікування. Наприклад, у США широко застосовується система оплати за досягнення результатів, а у Великій Британії спеціалізовані агентства, такі як NICE, відповідають за стандартизацію процесів. Незважаючи на це, навіть у розвинених країнах зберігаються виклики, пов'язані з доступністю послуг у віддалених регіонах, обмеженнями бюджетів та забезпеченням прозорості.

В Україні закупівля медичних послуг регулюється переважно через механізм договорів із Національною службою здоров'я України (НСЗУ), яка виконує роль основного закупівельника медичних послуг за програмою медичних гарантій (ПМГ). Основними аспектами цієї системи є (рис.3.2):

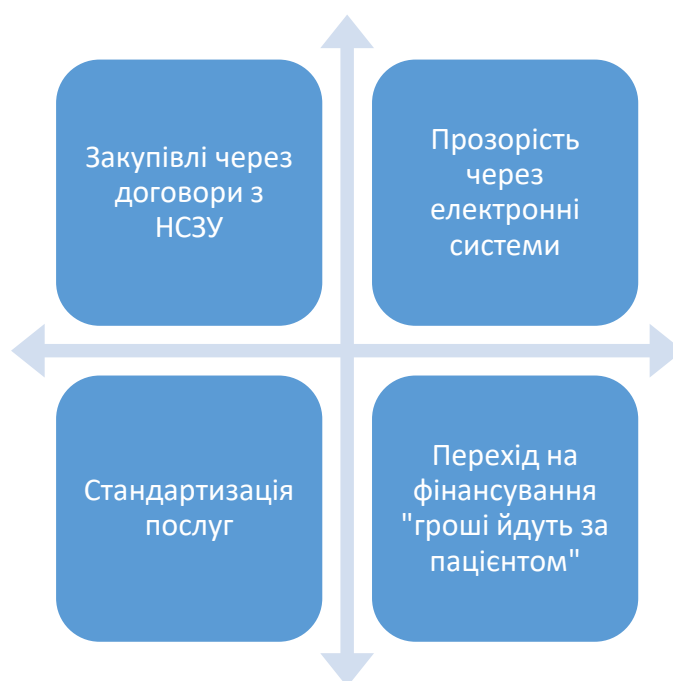


Рис.3.2. Основні риси систем закупівлі медичних послуг в Україні.

Примітка. Сформовано автором.

Система закупівлі медичних послуг є ключовим елементом фінансування охорони здоров'я як в Україні, так і в світі. В Україні основний механізм закупівлі реалізується через Національну службу здоров'я України (НСЗУ) в межах програми медичних гарантій. Ця система базується на укладенні договорів із медичними закладами, які отримують фінансування за принципом "гроші йдуть за пацієнтом". Електронна система eHealth забезпечує прозорість процесу, а стандарти медичних послуг сприяють

уніфікації їхньої якості. Однак існують проблеми, такі як недосконалість нормативно-правової бази, недостатнє фінансування та відсутність ефективних механізмів розв'язання спорів між медичними закладами та НСЗУ.

Для вдосконалення правового супроводу закупівлі медичних послуг в Україні необхідно гармонізувати законодавство з міжнародними стандартами, впровадити механізми оплати за результатами, удосконалити договірні відносини з урахуванням специфіки медичних закладів і розвивати цифрові технології для підвищення прозорості та ефективності процесів. Важливо переглянути існуючі договірні механізми між медичними закладами та державними органами, щоб створити більш гнучкі умови, які враховуватимуть специфіку роботи різних закладів охорони здоров'я.

Додатково необхідно розробити і впровадити сучасні цифрові інструменти для автоматизації процесів закупівель та контролю за їх реалізацією, що сприятиме зниженню корупційних ризиків. Потрібно вдосконалити механізми моніторингу та оцінки якості медичних послуг, передбачивши чіткі показники для оцінювання роботи закладів.

Досягнення більшої ефективності закупівель та забезпечення вигідних цінових пропозицій при придбанні медичних товарів стане можливим завдяки впровадженню низки заходів та дій, представлених на рисунку 3.3.

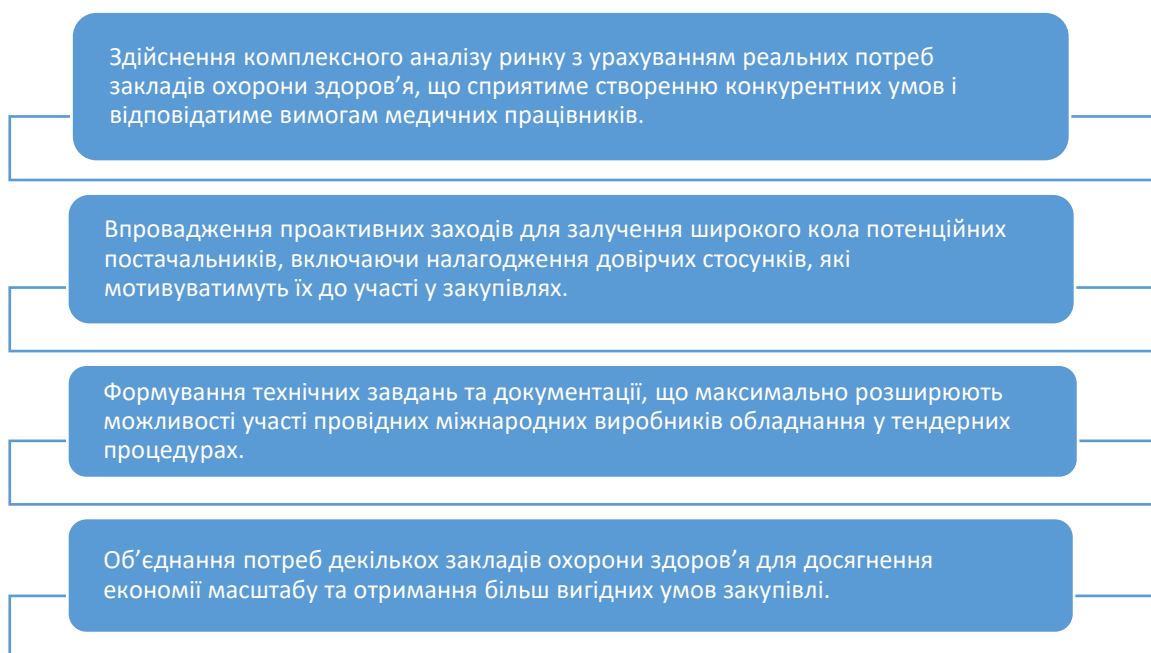


Рис.3.3. Кроки, які необхідно реалізувати для забезпечення ефективності закупівель та отримання оптимальних цінових пропозицій.

Примітка. Сформовано автором.

Недоліки та проблеми, характерні для поточної системи закупівлі медичних товарів, представлені на рисунку 3.4.

Проблеми і вузькі місця існуючої системи закупівлі медичних товарів
<p>1) технічним завданням відповідає обмежене коло потенційних постачальників, створюючи удавану конкуренцію, що може бути обумовлено, як прихильністю медичних працівників до певних виробників, так і, ймовірно, корупційними зловживаннями;</p> <p>2) закуповуються невеликі обсяги медичних товарів, що не створює достатніх стимулів для потенційних постачальників найкращу пропозицію;</p> <p>3) аналіз ринку та вивчення потреб пацієнтів, медичних працівників і формування закупівельних пріоритетів є формальним;</p> <p>4) проблемним питанням є те, що навіть за умови відповідального і професійного підходу до проведення закупівель замовники часто не можуть отримати найкращу цінову пропозицію, оскільки можуть існувати неформальні домовленості постачальників, а також небажання постачальників надавати найкращу цінову пропозицію, оскільки це може завадити їх подальшим продажам з вищою ціною</p>

Рис.3.4. Проблеми і вузькі місця існуючої системи закупівлі медичних товарів

Примітка. Наведено за [17]

Реалізація будь-яких процесів, зокрема закупівельних, потребує впровадження різноманітних ефективних інструментів, які сприятимуть

досягненню найкращих результатів. Ці інструменти можуть варіюватися залежно від специфіки предмета закупівлі.

Для забезпечення ефективності закупівель медичного обладнання та медичних товарів важливо використовувати комплекс інструментів, які сприятимуть досягненню найкращих результатів. Одним із ключових підходів є впровадження електронних платформ для проведення тендерів, що забезпечує прозорість і відкритість процесу закупівель. Такий підхід дозволяє залучати ширше коло постачальників, створюючи здорову конкуренцію, яка сприяє зниженню вартості та підвищенню якості пропонованих товарів.

Не менш важливим інструментом є проведення детального аналізу ринку та його динаміки. Цей процес дозволяє виявити потенційних постачальників, оцінити їхню репутацію, а також отримати актуальну інформацію про ціни та нові технології. Завдяки цьому замовники можуть формувати обґрунтовані технічні завдання, які не обмежують участь виробників і дистриб'юторів.

Дієвим інструментом є централізація закупівель для об'єднання потреб різних медичних закладів. Цей підхід дозволяє укладати контракти на більші обсяги поставок, що часто забезпечує вигідніші цінові пропозиції та знижує адміністративні витрати [17].

Також важливу роль відіграє налагодження прозорих і довірчих відносин із постачальниками, що включає впровадження механізмів попереднього кваліфікаційного відбору. Це допомагає знизити ризики недобросовісної конкуренції та сприяє участі надійних компаній у процесі закупівель.

Суттєвий ефект може дати впровадження моніторингових систем для оцінки виконання контрактів. Це дозволяє відслідковувати якість і строки виконання поставок, мінімізуючи ризики зривів та інших негативних наслідків. Завдяки використанню цих інструментів можна забезпечити



ефективне використання ресурсів і досягти поставлених цілей у сфері закупівель (табл. 3.1).

Таблиця 3.1.

**«Інструменти, які доцільно застосовувати для забезпечення ефективності закупівель медичного обладнання й медичних товарів»[17]**

Для здійснення ефективних закупівель медичного обладнання, а також інших медичних товарів доцільно використовувати такі закупівельні інструменти в залежності від предмета закупівлі:
1
1) централізована закупівля медичного обладнання за рахунок коштів Державного бюджету України має використовуватись у випадках, коли існує потреба у втручанні держави для вирішення найгостріших проблем медичного забезпечення та неможливості це забезпечити власними силами громад. Наприклад, розбудова мережі реперфузійних центрів для лікування гострого інфаркту міокарда чи мережі центрів для проведення променевої терапії онкологічних захворювань або оновлення парку автомобілів швидкої медичної допомоги. Такі комплексні заходи спрямовані на удосконалення надання медичної допомоги усім громадянам України незалежно від їх місця проживання;
2) закупівля медичних товарів за кошти громад через інструмент електронних каталогів або через централізовану закупівельну організацію (ЦЗО). Цей механізм має використовуватись, коли існує регіональна програма, що спрямована на розв'язання певної проблеми, наприклад впровадження малоінвазивних хірургічних методів лікування, побудова регіональної лабораторної мережі тощо. Зазначимо, що саме органи місцевого самоврядування відповідальні за покращення матеріально-технічної бази закладів охорони здоров'я;
3) закупівлі за кошти закладів охорони здоров'я через інструмент електронних каталогів при закупівлі найпоширеніших медичних товарів, а саме лікарських засобів, розхідних матеріалів тощо. Закупівля через ЦЗО передбачає, що ЦЗО формує закупівельні лоти та здійснює збір даних про потребу у товарах з визначеного кола замовників, після чого оголошується процедура відкритих торгів. Перевагою такого інструмента є можливість агрегації потреби багатьох замовників та уніфікації закупівельних лотів, однак цей інструмент потребує значних людських та часових ресурсів з боку ЦЗО, синхронізації закупівельних процесів ЦЗО та багатьох замовників, що може бути недосяжним при закупівлі великої кількості товарів для багатьох незалежних замовників.

Примітка. Сформовано автором за [17]

На сьогоднішній день правове регулювання механізму закупівлі медичних послуг закладами охорони здоров'я в основному відповідає сучасним тенденціям і реаліям. Однак, для підвищення його ефективності та адаптації до потреб системи охорони здоров'я необхідно врахувати низку факторів, включаючи організаційні, політичні та матеріально-технічні аспекти.

Зокрема, ключовим аспектом є необхідність формування та затвердження Кабінетом Міністрів України переліку медичних товарів, закупівля яких має

здійснюватися виключно через електронні каталоги. Це сприятиме прозорості процесу та усуненню можливостей для маніпуляцій.

Важливим є виключення порогових обмежень для використання електронних каталогів, що дозволить більшій кількості закупівель здійснюватися через цей механізм. Це створить рівні умови для постачальників і сприятиме залученню ширшого кола учасників до тендерних процедур.

Ще одним важливим напрямом є врегулювання питань щодо централізованих закупівель, де потреби різних замовників можуть об'єднуватися. Це дозволить забезпечити більшу економію за рахунок масштабу та зменшення витрат часу і ресурсів на організацію окремих закупівель.

Запропоновано також інтегрувати переговорні процедури в процес централізованих закупівель, що сприятиме досягненню оптимальних умов постачання, особливо для дороговартісних медичних виробів. Це дозволить закладам охорони здоров'я отримувати якісні товари за найкращими цінами.

Останнім вагомим аспектом є можливість проведення спільних закупівель із іншими державами Європейського Союзу, що значно підвищить конкурентоспроможність процесу. Такий підхід сприятиме впровадженню європейських стандартів у закупівельну практику, дозволяючи Україні адаптуватися до міжнародних вимог та укріплювати партнерські відносини в рамках європейської спільноти.

Закупівля медичних послуг у закладів охорони здоров'я потребує адаптації сучасних механізмів для забезпечення прозорості, конкурентоспроможності та ефективності процесу. Важливим аспектом є формування затвердженого переліку послуг, які можуть закуповуватися централізовано, що дозволить стандартизувати процедури закупівель і гарантувати єдиний підхід до їх фінансування. Використання електронних платформ для організації тендерів сприятиме створенню прозорого конкурентного середовища, де медичні заклади зможуть надавати свої пропозиції на однакових умовах. Відсутність порогових обмежень у таких системах дозволить закуповувати послуги навіть у невеликому

обсязі, забезпечуючи доступ до ринку як великих, так і менших медичних закладів [18].

Централізація закупівельних потреб кількох замовників дає змогу об'єднувати ресурси, що знижує витрати на організацію тендерів і дозволяє досягти економії масштабу. Це особливо актуально для спеціалізованих послуг, які можуть бути закуплені за більш вигідними умовами завдяки концентрації замовлень. Використання переговорних процедур у процесі закупівель дозволяє узгоджувати оптимальні умови постачання послуг, зокрема щодо їх якості, обсягу та строків надання. Співпраця з міжнародними партнерами, зокрема іншими країнами Європейського Союзу, дозволить впроваджувати європейські стандарти в українську систему закупівель, що сприятиме підвищенню якості медичних послуг і адаптації до міжнародного ринку.

### **3.2. Вдосконалення закупівлі медичних послуг у досліджуваному закладі охорони здоров'я на засадах публічності**

Одними з ключових проблем у функціонуванні сучасної системи охорони здоров'я є обмежена доступність і недостатня якість медичних послуг, а також низький рівень залучення громадськості до управління як системою охорони здоров'я в цілому, так і окремими медичними закладами. Це свідчить про необхідність посилення публічного управління в цій сфері, зокрема через вдосконалення механізмів закупівлі медичних послуг. Такий підхід має базуватися на принципах прозорості, відкритості та публічності, що дозволить не лише оптимізувати процеси управління, але й підвищити довіру суспільства до системи охорони здоров'я.

««Одна з головних ролей публічного управління полягає у розробці та впровадженні стратегій та політик, спрямованих на покращення якості медичних послуг. Це може включати створення нормативних актів, встановлення стандартів надання послуг, впровадження систем контролю якості, а також розвиток механізмів оцінки задоволеності пацієнтів. Публічне управління також

відповідає за координацію роботи між різними рівнями охорони здоров'я та залучення зацікавлених сторін для спільної роботи над покращенням якості медичної допомоги»» [19].

Активізація державно-управлінських впливів у сфері охорони здоров'я та діяльності медичних закладів може забезпечити низку переваг, що сприятимуть покращенню якості медичних послуг і підвищенню ефективності управління. Зокрема, посилення ролі держави у регулюванні та моніторингу сприятиме забезпеченню доступності медичних послуг для різних верств населення, включаючи соціально вразливі групи. Це також дозволить створити прозорі механізми розподілу ресурсів, що зменшить ймовірність корупційних ризиків.

Завдяки інтеграції сучасних цифрових технологій та електронних систем управління можна значно оптимізувати процеси закупівель і фінансування. Це дозволить скоротити витрати, забезпечити оперативність у прийнятті рішень та підвищити якість обслуговування пацієнтів. Крім того, активізація публічно-управлінських впливів сприятиме впровадженню міжнародних стандартів у медичну практику, що підвищить конкурентоспроможність вітчизняної системи охорони здоров'я.

Розширення участі громадськості в управлінні закладами охорони здоров'я через громадські ради чи консультативні органи дозволить враховувати реальні потреби населення та формувати політики, що відповідають інтересам пацієнтів. У комплексі ці заходи здатні зміцнити довіру до системи охорони здоров'я, покращити показники здоров'я населення та сприяти сталому розвитку медичних закладів (таблиця 3.2):

*Таблиця 3.2*

## «Переваги від активізації публічно-управлінських впливів на сферу охорони здоров'я і діяльність її закладів» [19]

Переваги
<b>1</b>
1. <b>Доступність</b> медичних послуг також залежить від ефективності публічного управління. Зокрема, публічні органи повинні забезпечити розподіл обмежених ресурсів з метою забезпечення рівного доступу до медичної допомоги для всіх громадян. Це включає розвиток механізмів фінансування, таких як обов'язкове медичне страхування, щоб забезпечити фінансову доступність послуг.
Крім того, публічне управління повинне враховувати географічну доступність, забезпечуючи рівномірний розподіл медичних установ та послуг по всій країні, включаючи сільські та віддалені райони.
2. Публічне управління також має вплив на <b>розвиток людських ресурсів</b> у медичній сфері. Шляхом впровадження відповідних політик та програм, воно може сприяти підвищенню кваліфікації медичних працівників, створенню стимулів для привабливості професії лікаря та забезпеченню належних умов праці. Це в свою чергу сприятиме поліпшенню якості надання медичних послуг та залученню та збереженню кваліфікованих фахівців у системі охорони здоров'я
3. Публічне управління може сприяти <b>залученню громадськості</b> до процесу вирішення проблем в сфері охорони здоров'я. Це означає, що громадськість має бути включена у прийняття рішень, планування та моніторинг медичних послуг. Це може бути здійснено шляхом створення механізмів зворотного зв'язку, публічних консультацій, участі представників громадських організацій у процесі прийняття рішень та моніторингу системи охорони здоров'я.
4. Публічне управління має враховувати потреби <b>інклюзивних груп населення</b> , таких як люди з інвалідністю, малозабезпечені групи, мігранти тощо. Це означає забезпечення доступності медичних послуг для всіх, незалежно від їхнього статусу чи можливостей.
Публічне управління повинно розробляти політики та програми, спрямовані на зменшення нерівності у доступі до медичної допомоги та забезпечення інклюзивної системи охорони здоров'я.
5. Публічне управління в сфері охорони здоров'я має забезпечувати прозорість та ефективне <b>використання фінансових ресурсів</b> . Це включає впровадження систем фінансового моніторингу, аудиту та контролю, а також забезпечення <b>прозорості у процесі закупівель медичного обладнання та ліків</b> . Через впровадження ефективного фінансового управління, публічні органи можуть забезпечити ефективне використання ресурсів та уникнення корупційних практик.

Примітка. Сформовано з використанням джерел [20]

Сучасні способи та інструменти публічного управління є ключовими для вирішення проблем якості та доступності медичних послуг. Одним із пріоритетів є активне використання інформаційних і комунікаційних технологій, таких як електронна система охорони здоров'я, телемедицина та мобільні додатки. Це сприяє скороченню часових і географічних бар'єрів у доступі до медичних послуг, особливо для населення віддалених регіонів, що потребує своєчасної консультації чи лікування.

Забезпечення фінансової стабільності системи охорони здоров'я передбачає збільшення обсягів державного фінансування та ефективне управління бюджетними ресурсами. Це включає розробку нових механізмів фінансування для підтримки стабільної роботи медичних закладів і розширення доступу до якісної допомоги.

Розвиток мережі первинної медичної допомоги є важливим напрямом, який дозволяє ефективно реагувати на потреби пацієнтів шляхом раннього виявлення та лікування захворювань. Акцент робиться на створенні багатопрофільних

медичних центрів, мотивації медичного персоналу та впровадженні програм профілактики, що позитивно впливає на загальний стан здоров'я населення.

Особлива увага приділяється контролю якості та безпеки медичних послуг. Це включає акредитацію медичних установ, систематичні перевірки якості, а також впровадження стандартів, які гарантують надання пацієнтам безпечної та кваліфікованої допомоги.

Залучення громадськості та зацікавлених сторін до управління сферою охорони здоров'я є важливим елементом. Пацієнти, громадські організації та стейкхолдери повинні брати участь у прийнятті рішень, формуванні політик та контролі за реалізацією програм, що сприяє прозорості та взаємодовірі.

Міжнародне співробітництво та обмін досвідом із провідними країнами світу дозволяє адаптувати сучасні технології та управлінські практики до української реальності.

«У контексті питання вдосконалення закупівлі медичних послуг у досліджуваному закладі охорони здоров'я на засадах публічності важливим є питання запобігання корупційним ризикам» [21].

«У березні 2023 року Кабінет Міністрів України ухвалив Державну антикорупційну програму (ДАП) на 2023-2025 роки — деталізований документ про заходи запобігання корупції, заплановані в нашій країні на найближчі роки. У ній розробники приділили увагу такій важливій і корупціогенній сфері суспільного життя, як публічні закупівлі» [22]. Важливими заходами, які закладені у цьому документі є наступні (табл. 3.3). Серед ключових заходів, передбачених програмою, виділяються ті, що спрямовані на забезпечення прозорості, підвищення підзвітності та вдосконалення процедур у сфері закупівель.

Аналізуючи це, зазначимо, що для вдосконалення закупівель медичних послуг у КНП "Консультативно-діагностичний центр" Шевченківського району міста Києва слід зосередитися на забезпеченні прозорості, впровадженні антикорупційних механізмів, розвитку цифрових технологій, участі громадськості та інтеграції міжнародного досвіду.

Таблиця 3.3

### Антикорупційні заходи, закладені у Державній антикорупційній програмі (ДАП) на 2023-2025 роки

№	Антикорупційні заходи
1	2
1	<p>По-перше, планують створити електронну систему управління запасами лікарських засобів та медичних виробів e-Stock. Вона має містити упорядковані дані в режимі реального часу:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• які лікарські засоби та медичні вироби наявні в усіх закладах охорони здоров'я, що повністю або частково фінансують коштом бюджетів;</li> <li>• яка потреба у лікарських засобах та медичних výroбах є в таких закладах;</li> <li>• як їх використовують та утилізують.</li> </ul> <p>За допомогою електронної системи обсяг потреби в закупівлі медичної продукції визначатимуть оперативно та прозоро. Для цього розроблять прозорі та детальні методики і системи обрахунку. Систему інтегрують з процедурами централізованих закупівель, іншими медичними системами та зроблять відкритою для публічного доступу в інтернеті.</p> <p>У 2024 році МОЗ та Мінцифри мають розробити проект постанови Кабміну про впровадження системи. А після набуття нею чинності — орієнтовно протягом двох років ці ж виконавці, можливо із залученням ДП «Медичні закупівлі України», готуватимуть технічне завдання, програмне забезпечення та введуть його в експлуатацію.</p>
2	<p>По-друге, зміни до законодавства зобов'язують місцевих замовників у сфері охорони здоров'я проводити закупівлі визначеного переліку лікарських засобів та медичних виробів із використанням електронного каталогу. При цьому ДАП вимагає внести зміни до закупівельного законодавства щодо недопущення дискримінації учасників на етапі кваліфікації до електронного каталогу.</p>
3	<p>По-третє, закупівлі лікарських засобів та медичних виробів планують делегувати централізованим закупівельним організаціям, які мають купувати їх на професійній основі, за прозорими процедурами, відповідно до об'єктивних потреб на основі якості та доказової ефективності. Втім, ДАП не містить жорстких планів для досягнення цього показника на найближче майбутнє, але принаймні e-Stock буде інтегрована саме з процедурами централізованих закупівель, і саме ЦЗО будуть закуповувати ліки та медичні вироби на базі інформації про потребу з системи.</p>
4	<p>По-четверте, ДАП приділяє увагу закупівлям ліків та медичних виробів, зумовленим пандемією, у контексті запобігання корупційним ризикам. НАЗК та МОЗ вже у червні 2023 року оприлюднили аналітичне дослідження про корупційні ризики під час закупівель лікарських засобів та медичних виробів, що зумовлені пандемією або здійснюються під час пандемії (<a href="https://nazk.gov.ua/wp-content/uploads/2022/11/Doslidzhennya_likarski_zasoby_final.pdf">https://nazk.gov.ua/wp-content/uploads/2022/11/Doslidzhennya_likarski_zasoby_final.pdf</a>).</p>
5	<p>По-п'яте, для робочих та експертних груп при МОЗ, які формують переліки лікарських засобів та медичних виробів, що потрібно закупити, — створять нові правила роботи. Зокрема, розроблять чіткі правила визначення та врегулювання конфлікту інтересів в учасників таких груп.</p>

Примітка. Сформовано на основі [22]

Враховуючи вищезазначене, для вдосконалення закупівлі медичних послуг у КНП "Консультативно-діагностичний центр" Шевченківського району міста Києва на засадах публічності доцільно запропонувати наступні заходи, представлені на рисунку 3.5.

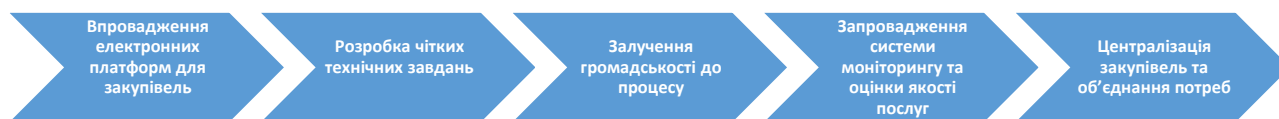


Рис.3.5. Основні заходи для вдосконалення закупівлі медичних послуг у КНП "Консультативно-діагностичний центр" Шевченківського району міста Києва

Примітка. Сформовано автором.

### Висновки до розділу 3

На основі проведеного аналізу можна зробити висновок, що сучасна система закупівлі медичних послуг, включаючи діяльність КНП "Консультативно-діагностичний центр" Шевченківського району міста Києва, потребує значного вдосконалення. Одним із ключових напрямів реформування є забезпечення прозорості та публічності процесів, що є важливою умовою для мінімізації корупційних ризиків. Використання сучасних цифрових інструментів, зокрема електронних платформ для закупівель, сприятиме відкритості процесу, розширенню конкуренції та підвищенню ефективності розподілу бюджетних коштів. Інтеграція таких підходів дозволить також залучити ширше коло постачальників, забезпечуючи кращу якість медичних послуг за конкурентними цінами.

Особливої уваги потребує впровадження механізмів контролю за виконанням договорів, що включає моніторинг якості наданих послуг і їх відповідність затвердженим стандартам. Акцент має бути зроблено на створенні інституційної спроможності для виконання цих завдань, що передбачає навчання персоналу, розробку чітких технічних завдань для закупівель і впровадження механізмів звітності. Розвиток мережі первинної медичної допомоги та



впровадження програм профілактики захворювань можуть також стати ефективним інструментом оптимізації витрат та покращення загального стану здоров'я населення.

Участь громадськості та представників пацієнтських організацій у процесах прийняття рішень щодо закупівель сприятиме підвищенню рівня довіри до системи охорони здоров'я. Інтеграція положень Державної антикорупційної програми на 2023–2025 роки створює можливості для зменшення корупційних проявів шляхом посилення підзвітності та використання незалежного аудиту.

Важливим напрямом є централізація закупівель, що дозволяє об'єднувати потреби кількох закладів, забезпечуючи економію за рахунок масштабу. Окрім того, співпраця з міжнародними організаціями та запозичення кращих практик країн Європейського Союзу можуть стати додатковими інструментами для покращення процесу закупівель та підвищення якості медичних послуг.

Загалом, вдосконалення закупівлі медичних послуг у досліджуваному закладі потребує комплексного підходу, який включає інтеграцію сучасних технологій, розвиток публічності, мінімізацію корупційних ризиків і посилення інституційної спроможності. Такий підхід дозволить забезпечити доступність і якість медичної допомоги, оптимізувати витрати та підвищити ефективність роботи системи охорони здоров'я в цілому.

## ВИСНОВКИ

Аналіз проведеного дослідження дозволяє зробити висновок, що вдосконалення механізму закупівлі медичних послуг у закладах охорони здоров'я, зокрема у КНП "Консультативно-діагностичний центр" Шевченківського району міста Києва, є важливим напрямом розвитку системи охорони здоров'я. Оптимізація закупівельного процесу має базуватися на принципах прозорості, ефективного використання ресурсів та орієнтації на потреби пацієнтів. У сучасних умовах ключовим завданням є впровадження механізмів, які забезпечують мінімізацію корупційних ризиків, сприяють ефективному розподілу фінансових ресурсів та підвищують якість наданих послуг.

Важливим аспектом вдосконалення є інтеграція цифрових технологій, що дозволяє автоматизувати процеси закупівель, зменшити ймовірність помилок і підвищити прозорість управлінських рішень. Використання електронних платформ і каталогів сприяє створенню конкурентного середовища серед постачальників, що позитивно впливає на якість і доступність медичних послуг. Участь громадськості в процесах планування та моніторингу закупівель забезпечує більшу довіру до діяльності закладу, підвищує підзвітність управлінських рішень і сприяє їх адаптації до реальних потреб громади.

Важливу роль у вдосконаленні закупівель відіграє запозичення кращих міжнародних практик. Інтеграція досвіду інших країн дозволяє підвищити якість управління закупівлями, впровадити інноваційні підходи та забезпечити відповідність сучасним стандартам. У цьому контексті надзвичайно важливо продовжувати співпрацю з міжнародними організаціями та використовувати їхній досвід для впровадження змін.

Загалом результати дослідження вказують на необхідність комплексного підходу до вдосконалення механізму закупівель, який включає розвиток

нормативно-правової бази, впровадження сучасних управлінських технологій, інтеграцію цифрових рішень та посилення взаємодії з громадськістю. Реалізація цих заходів дозволить створити ефективну систему закупівель медичних послуг, яка відповідатиме потребам населення та сучасним викликам у сфері охорони здоров'я.