

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
Західноукраїнський національний університет
Навчально-науковий інститут новітніх освітніх технологій
Кафедра менеджменту, публічного управління та персоналу

РОГАЛЬСЬКА КАТЕРИНА ОЛЕКСІЇВНА

Механізм оцінювання ефективності діяльності організації публічної сфери

спеціальність 281 Публічне управління та адміністрування
освітньо-професійна програма – Публічне управління та адміністрування

Кваліфікаційна робота

Виконала студентка групи ПУАзм- 21
Рогальська Катерина Олексіївна

Науковий керівник: д.е.н., професор
Васіна Алла Юріївна

ТЕРНОПІЛЬ – 2025

ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ ОЦІНЮВАННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ДІЯЛЬНОСТІ ОРГАНІЗАЦІЇ ПУБЛІЧНОЇ СФЕРИ.....	5
1.1 Сутність та види ефективності діяльності організації публічної сфери.....	5
1.2 Методи оцінювання ефективності діяльності організації публічної сфери.....	12
РОЗДІЛ 2. ДІЮЧИЙ МЕХАНІЗМ ОЦІНЮВАННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ДІЯЛЬНОСТІ ДОСЛІДЖУВАНОЇ ОРГАНІЗАЦІЇ ПУБЛІЧНОЇ СФЕРИ.....	21
2.1. Організаційне забезпечення оцінювання ефективності діяльності організації публічної сфери.....	21
2.2. Інструментарій оцінювання ефективності діяльності організації публічної сфери.....	27
РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ МЕХАНІЗМУ ОЦІНЮВАННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ДІЯЛЬНОСТІ ДОСЛІДЖУВАНОЇ ОРГАНІЗАЦІЇ ПУБЛІЧНОЇ СФЕРИ.....	39
3.1. Удосконалення організаційно-методичних засад оцінювання ефективності діяльності досліджуваної організації публічної сфери.....	34
3.2. Використання інструментарію моніторингу оцінювання ефективності діяльності досліджуваної організації публічної сфери	39
ВИСНОВКИ.....	46
СПИСОК ЛІТЕРАТУРНИХ ДЖЕРЕЛ	48

ВСТУП

Актуальність теми. Підвищення якості управління та забезпечення підзвітності державних і комунальних установ є ключовим імперативом сьогодення. В умовах дефіциту бюджетних ресурсів вкрай актуальним є забезпечення максимальної раціональності використання коштів платників податків. Оцінювання ефективності виступає інструментом ідентифікації неоптимальних витрат та потенційних джерел економії. Паралельно зростає суспільний запит на прозорість діяльності організацій публічного сектору. Дієвий механізм оцінки гарантує об'єктивне інформування керівництва для стратегічного планування, прийняття обґрунтованих управлінських рішень та ідентифікації слабких місць у наданні публічних послуг. Отже, розробка та впровадження такого механізму є критичною передумовою модернізації діяльності організацій публічного сектору.

Аналіз останніх досліджень та наукових праць Питання механізму оцінювання ефективності діяльності організацій публічного сектору, які функціонують у сфері охорони здоров'я досліджували такі фахівці як Р.Августин, І.Васильців, Л.Жаліло, Т.Желюк, В. Москаленко, В.Пономаренко, В.Таран, Н. Кусик, М. Шкільняк. Однак, незважаючи на певний науковий інтерес до цієї проблематики питання удосконалення механізму оцінювання ефективності діяльності організації публічного сектору з огляду на динамічність зовнішнього середовища потребують подальшого вивчення.

Метою кваліфікаційної роботи є узагальнення теоретичних положень та вироблення практичних рекомендацій щодо удосконалення механізму оцінювання ефективності діяльності організації публічної сфери.

Завданнями кваліфікаційної роботи визначено:

- вивчити сутність та види ефективності діяльності організації публічної сфери;
- розглянути методи оцінювання ефективності діяльності організації публічної сфери;
- проаналізувати організаційне забезпечення оцінювання ефективності діяльності організації публічної сфери;

- провести оцінювання ефективності діяльності організації публічної сфери на основі використання відповідного інструментарію;
- розробити пропозиції щодо удосконалення організаційно-методичних засад оцінювання ефективності діяльності досліджуваної організації публічної сфери;
- навести рекомендації щодо використання інструментарію моніторингу оцінювання ефективності діяльності досліджуваної організації публічної сфери.

Об'єктом дослідження механізм оцінювання ефективності діяльності КНП «Центр первинної медичної допомоги Хмельницького району».

Предметом дослідження є методи та інструменти оцінювання ефективності діяльності організації публічної сфери.

Методи дослідження. У процесі написання кваліфікаційної роботи використано такі методи наукових досліджень, як: синтезу, системного аналізу, економіко аналітичні та статистичні методи збору та обробки інформації, порівняння, фінансового аналізу, методи графічної інтерпретації результатів, та ін.

Наукова новизна дослідження полягає у тому, що у роботі набули подальшого розвитку механізми оцінювання ефективності діяльності організації публічного сектору.

Практична значущість результатів проведеного дослідження полягає у виробленні практичних пропозицій щодо удосконалення механізму оцінювання діяльності організації публічного сектору, які можуть бути застосовані у діяльності КНП «Центр первинної медичної допомоги Хмельницького району».

Апробація результатів. За результатами дослідження підготовлено тези доповідей, які презентовано на наукових конференціях.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ ОЦІНЮВАННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ДІЯЛЬНОСТІ ОРГАНІЗАЦІЇ ПУБЛІЧНОЇ СФЕРИ

1.1. Сутність та види ефективності діяльності організації публічної сфери

В умовах обмежених фінансових ресурсів надзвичайно важливо забезпечити максимальну віддачу від їхнього використання. На сьогодні громадяни та міжнародні партнери вимагають прозорості у роботі державних та комунальних установ, що потребує застосування уніфікованих, зрозумілих інструментів, які б дозволяли публічно демонструвати результати роботи та обґрунтовувати прийняті рішення, тоді як існуючі механізми часто не дозволяють адекватно виміряти реальний вплив діяльності організацій на життя громадян. Тому без розробки та впровадження дієвого, універсального та прозорого механізму оцінювання неможливо забезпечити сталий розвиток публічної сфери, підвищити її ефективність та якість управління в Україні.

Особливо актуальною є проблематика оцінювання ефективності діяльності організацій публічного сектора, які функціонують у медичній сфері. Так, для закладів охорони здоров'я зміна моделі фінансування за принципом "гроші йдуть за пацієнтом" потребує вироблення прозорих та обґрунтованих критеріїв оплати послуг. Сьогодні ефективність стає ключовим показником для формування бюджетів та укладання договорів. Заклади, які працюють ефективно, отримують більше фінансування, а суспільство та пацієнти - не просто доступні послуги, а якісні. Саме механізм оцінювання дозволяє об'єктивно виміряти якість та результативність діяльності медзакладу, що потребує розробки відповідних інструментів, які дозволять керівництву закладів та органам місцевого самоврядування приймати виважені управлінські рішення: куди інвестувати, які відділення оптимізувати, як зменшити непродуктивні витрати. Це забезпечить відповідність європейським стандартам медицини, що включає впровадження сучасних систем управління якістю та

оцінювання ефективності. Фактично оцінювання ефективності діяльності організації публічної сфери дозволить не лише констатувати факт роботи закладу, а й системно управляти ресурсами та якістю.

Вивчення проблематики оцінювання ефективності діяльності організації публічної сфери потребує розуміння сутності базових категорій, які розкривають її зміст. До таких категорій віднесемо «ефект», «ефективність», «результативність», «ефективність організації публічної сфери».

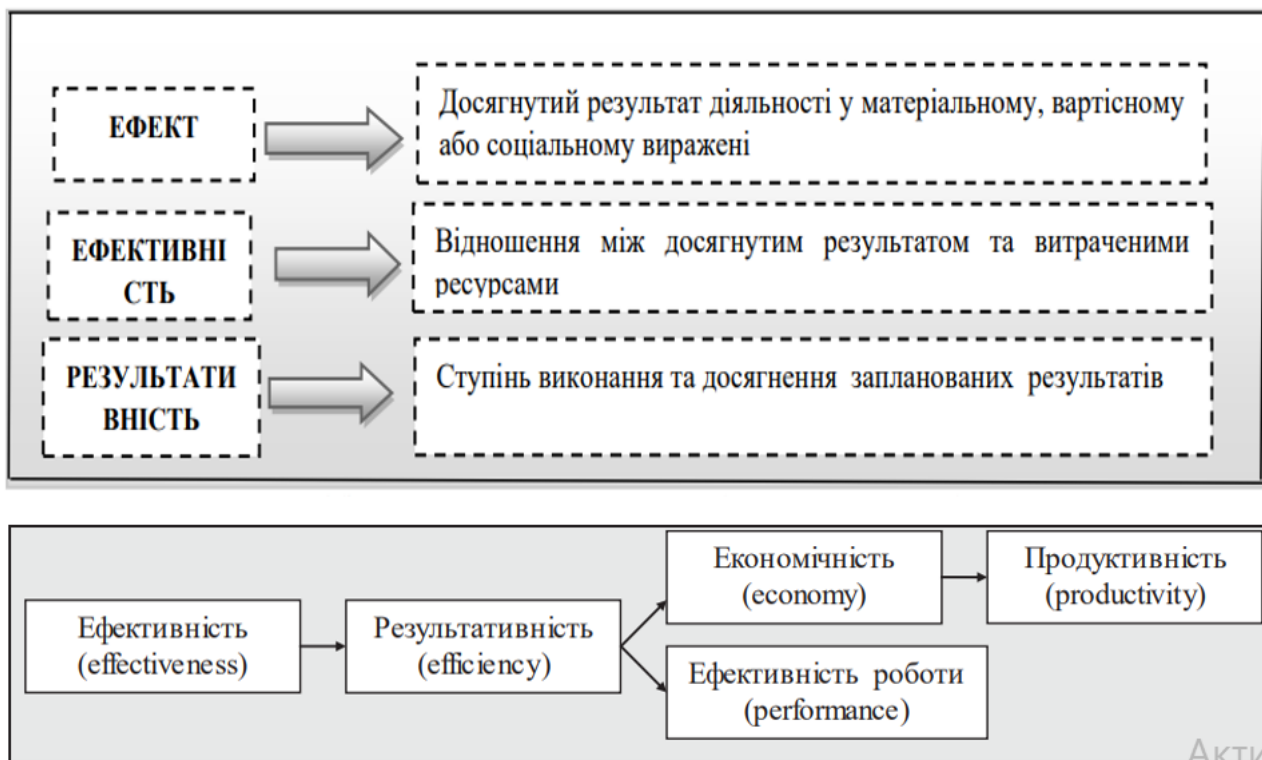
Зміст категорії ефективність визначає поняття «ефект». В економічній енциклопедії ефект трактується як «результат, отриманий в ході реалізації процесу або виконання операції, це абсолютна величина, може бути або позитивною, або негативною» [9]. Тобто, ефект є певним досягнутим результатом, який можна визначити. Співвідношення між досягнутим результатом (ефектом) та витраченими ресурсами характеризує категорію ефективність.

У фаховій літературі ефективність тлумачиться як «(англ. *efficiency*) інтегральна характеристика, яка визначає співвідношення між досягнутим результатом (ефектом) та понесеними для його досягнення витратами (ресурсами), що відображає ступінь раціональності використання ресурсів (часу, коштів, матеріалів, праці) для досягнення поставленої мети» [10].

«Ефективність означає дієвість, результативність, продуктивність та може бути нульовою чи позитивною, проте дана величина завжди є відносною» [9]. Із вказаного випливає, що критерієм ефективності є співвідношення отриманого ефекту до понесених витрат, що є мірою дієвості процесу. При тому, що результат може бути досягнутий різними шляхами, може досягатись різна результативність, проте лише оптимальний шлях, який забезпечує найкраще використання ресурсів, можна вважати ефективним.

Таким чином, ефективність характеризується з одного боку досягненням цілей, а з іншого - раціональністю процесу. Будь-яка ефективна діяльність апріорі є результативною, проте не кожна результативна діяльність є ефективною, тобто результативність є однією із необхідних умов ефективності,

яка характеризує факт досягнення мети. Схематично розмежуємо ці категорії наступним чином (рис.1.1).



Примітка. Наведено за [41]

З огляду на обраний об'єкт дослідження важливо розглянути зміст категорії ефективність діяльності організації публічної сфери.

У науковій літературі наведено таке визначення категорії ефективність діяльності організації публічної сфери, як «досягнення визначених суспільних цілей із мінімальними витратами ресурсів та максимальним суспільним результатом, що відповідає потребам громади, держави або окремих категорій населення» [13].

Проблематика ефективності є різноплановою і стосується всіх аспектів функціонування так і різних видів економічної діяльності. Проте найбільшого значення воно набуває у сфері управління. Оскільки управління — це діяльність, спрямована людьми, на людей та винятково в інтересах суспільства, саме від його ефективності прямо залежить добробут кожної людини. Зрештою, це визначає ефективність усєї суспільної системи.

На відміну від бізнесу, де основним критерієм є прибуток, в організаціях публічної сфери критерієм ефективності виступає суспільна цінність (public value), тобто здатність задовольняти потреби громадян та забезпечувати загальний добробут.

Ефективність у публічному секторі має свої особливості, зумовлені наступним:

- по-перше, результати діяльності мають соціальний, економічний, правовий та політичний вимір;
- по-друге, процес прийняття рішень регламентований законодавством;
- по-третє, організації працюють за рахунок коштів платників податків;
- по-четверте, громадяни виступають одночасно і «клієнтами», і «контролерами», і «учасниками» процесу.

Ефективність у публічній сфері розглядається з різних позицій, а саме:

- з позиції ресурсного підходу;
- з позиції цільового підходу,
- з позиції соціально-орієнтованого підходу;
- з позиції інституційного підходу.

Так, в рамках ресурсного підходу ефективність оцінюється як співвідношення між витраченими ресурсами (та результуючими показниками діяльності. Такий підхід широко використовується для оцінювання у бюджетному менеджменті та управлінському обліку.

Водночас, в межах цільового підходу ефективність визначається крізь призму досягнення встановлених цілей організації, тобто оцінювання проводиться на основі результатів діяльності організації.

Відповідно до соціально-орієнтованого підходу ефективність оцінюється через соціальний вплив, зокрема через рівень задоволеності громадян якістю послуг, покращення соціальних показників (здоров'я, освіта, безпека, зайнятість) та підвищення якості життя населення.

В межах інституційного підходу ефективність ототожнюється із якістю управління, що характеризується спроможністю організації, прозорістю і підзвітністю, інституційною стійкістю.

Ефективність у публічній сфері поділяється на декілька видів залежно від складової оцінювання. «За цим критерієм виокремлюють такі види ефективності діяльності організації публічної сфери, як: економічна, соціальна, фінансова, організаційна, політична, інституційна та комунікаційна» [14]. Детальна характеристика змісту кожного типу ефектів подана в 9абл..1.1.

Таблиця 1.1

Змістова характеристика окремих типів ефективності організації публічного сектору

Зміст	Індикатори оцінювання	Особливості
1	2	3
Економічна ефективність		
досягнення результатів з мінімально можливими витратами бюджетних коштів.	раціональне використання фінансових ресурсів; оптимізацію витрат за програмами; підвищення продуктивності праці персоналу; економію ресурсів без втрати якості послуг.	У публічному секторі економічна ефективність — це не прибутковість, а раціональність і результативність бюджетних витрат.
Соціальна ефективність		
визначає зміни у стані життя, добробуті та здоров'ї населення під впливом діяльності організації.	рівень задоволеності громадян послугами; доступність та якість соціальних сервісів; зниження рівня хвороб, бідності, безробіття; підвищення безпеки та соціальної захищеності.	Соціальна ефективність відображає ступінь досягнення суспільних цілей, заради яких функціонує організація.
Організаційна (управлінська) ефективність		
Показує, наскільки якісно організація побудована та як налагоджені внутрішні управлінські процеси.	структуру управління; якість кадрового забезпечення; цифровізацію процесів; дотримання стандартів роботи; внутрішній контроль та аудит.	Організаційна ефективність визначає спроможність установи виконувати свої функції на професійному рівні.
Функціональна ефективність		
оцінюється через ступінь реалізації функцій, покладених на організацію.	здатність ЦНАП надавати адміністративні послуги без черг; ефективність роботи служб соціального захисту; виконання програм у сфері медицини чи освіти.	Функціональна ефективність демонструє, як організація виконує конкретні обов'язки, визначені законом.
Фінансова ефективність		

1	2	3
відображає співвідношення прибутку або інших фінансових результатів до витрачених ресурсів.	збалансованість бюджету; наявність власних ресурсів; здатність залучати позабюджетні фінанси; фінансову стійкість і автономію	У публічній сфері фінансова ефективність — це здатність установи ефективно управляти коштами та забезпечувати стабільне фінансування своїх функцій.
Інституційна ефективність		
зрілість управлінських інститутів; рівень прозорості; наявність регламентів та політик; дотримання законодавства; рівень підзвітності та відкритості.	це головний компонент у системі good governance.	Політична ефективність
Політична ефективність		
легітимність рішень; узгодженість дій з державними та місцевими стратегіями; виконання публічних обіцянок;	підтримку населенням управлінських рішень.	Політична ефективність забезпечує стабільність функціонування організації у політичному середовищі.

Примітка. Побудовано на основі [18;22;23;26].

Важливо зазначити, що різні публічної мають певні особливості щодо оцінювання ефективності діяльності публічної організації. Так, наприклад, оцінювання ефективності публічних організацій, що функціонують у сфері охорони здоров'я з огляду на специфіку їхньої діяльності є дещо відмінним від наведеної вище традиційного підходу. Ефективність галузі охорони здоров'я розглядається як її внесок у розвиток суспільного виробництва та підвищення його результативності. Це поняття не зводиться лише до економії фінансових ресурсів, а охоплює також максимальне можливе забезпечення потреб населення у збереженні й зміцненні здоров'я при певних витратах. «Під ефективністю в охороні здоров'я зазвичай розуміють співвідношення між медичними та економічними результатами й витратами, що були понесені для їх досягнення» [25]. Основними напрямками аналізу діяльності закладів охорони

здоров'я є оцінка медичної, соціальної та економічної результативності, які тісно взаємопов'язані (табл.1.2).

Таблиця 1.2

Характеристика ефективності закладу охорони здоров'я

Тип ефективності	Визначення
Медична ефективність	це ступінь досягнення клінічного ефекту. Якщо розглядати на рівні одного конкретного хворого – це одужання або поліпшення стану здоров'я, відновлення втрачених функцій окремих органів і систем, а якщо на рівні закладів охорони здоров'я та галузі в цілому медична ефективність вимірюється безліччю специфічних показників: зниження ваги вилікуваних хворих, зменшення випадків переходу захворювання в хронічну форму, зниження рівня захворюваності населення. Вимірюється зіставленням результату з доданими зусиллями і витратами: при інших рівних умовах медичний метод або захід можуть бути більш ефективними, якщо науковий рівень і практика проведення кожного з них забезпечують кращий результат медичної допомоги при найменших витратах.
Соціальна ефективність	соціальна ефективність – ступінь задоволення потреби населення в медичній допомозі і якість критеріїв тут можуть виступати скорочення кількості смертей з приводу димови в госпіталізації та скарг на якість лікування, зменшення кількості хворих, які очікують черги на планову госпіталізацію, а також числа госпіталізованих на 1000 чоловік населення, внаслідок поліпшення здоров'я населення. Це скорочення хворобливих станів, ступеня тяжкості хвороби за рахунок проведення медичних і соціальних заходів, що забезпечують профілактику і лікування хвороб, зміцнення здоров'я та продовження активного довголіття. Це ступінь досягнення соціального результату. Відносно конкретного хворого – це повернення його до праці й активного життя в суспільстві, задоволеність медичною допомогою. На рівні всієї галузі – це збільшення тривалості життя населення, зниження рівня показників смертності та інвалідності, задоволеність суспільства в цілому системою надання медичної допомоги.
Економічна ефективність	це співвідношення отриманих результатів і зроблених витрат. На рівні держави економічна ефективність проявляється у вигляді позитивного вкладу (переважно або непрямого), який вносить охорону здоров'я шляхом поліпшення здоров'я населення (робочої сили) в зростання продуктивності праці, а також у розвиток і розквіт суспільного відтворення.

Примітка. Наведено за [25].

Так, медична ефективність відображає рівень досягнення медичного результату: для пацієнта — це одужання чи покращення стану здоров'я; для системи — частка вилікуваних осіб, зниження захворюваності та скорочення поширення хронічних хвороб]. Соціальна ефективність характеризує

досягнення соціально значущих результатів: для пацієнтів — відновлення працездатності, можливість активного способу життя, задоволеність отриманою допомогою; для галузі загалом — збільшення тривалості життя, зниження показників інвалідності та позитивна оцінка роботи системи охорони здоров'я населенням. Економічна ефективність визначається співставленням досягнутих результатів із витраченими ресурсами та передбачає пошук оптимального використання можливостей, якими володіє медичний заклад.

Таким чином, ефективність організації публічної сфери - це здатність публічної інституції досягати поставлених цілей і надавати якісні послуги населенню, використовуючи при цьому ресурси оптимальним чином на основі принципу раціоналізації витрат.

1.2 Методи оцінювання ефективності діяльності організації публічної сфери

Невід'ємною складовою механізму оцінювання ефективності діяльності організації публічної сфери виступають методи оцінювання.

Визначення цієї категорії фахівці наводять наступне: «методи оцінювання ефективності — це сукупність інструментів, технік, процедур та показників, які використовуються для систематичного аналізу, вимірювання та визначення ступеня досягнення поставлених цілей, використання ресурсів та результативності діяльності об'єкта оцінки (організації, проекту, процесу, працівника тощо) за певний період» [35].

Основна мета їхнього застосування полягає у наданні об'єктивної інформації для прийняття управлінських рішень, оптимізації процесів, розподілу ресурсів та планування майбутньої діяльності. Вони допомагають відповісти на питання, наскільки добре об'єкт оцінки справляється зі своїми завданнями та чи досягає бажаних результатів. Для досягнення цієї мети

методів оцінювання ефективності діяльності організації мають відповідати таким вимогам:

- по-перше, бути системними, тобто оцінка має проводитись за заздалегідь визначеними правилами та критеріями, які охоплюють різні аспекти діяльності організації та є логічно пов'язаними між собою;
- по-друге, бути вимірними, тобто використовувати кількісні (KPI, ROI, NPV) та/або якісні показники (експертні оцінки, зворотний зв'язок);
- по-третє, бути цілеорієнтованими, а це означає що методи завжди прив'язані до конкретних цілей або стандартів, з якими порівнюються фактичні результати.

Важливо зауважити, що методи оцінювання ефективності різняться залежно від об'єкта оцінки і можуть бути як кількісними, так і якісними або ж комбінованими.

У теорії та практиці управління напрацьовані універсальні методи та підходи до оцінювання ефективності діяльності організації, які включають:

1. «Ключові показники ефективності (KPI), тобто це система кількісних та якісних індикаторів, що допомагають виміряти ступінь досягнення стратегічних і операційних цілей організації чи окремих її підрозділів/співробітників» [31].

2. «Збалансована система показників (Balanced Scorecard, BSC), що є комплексним підходом, який оцінює діяльність організації через чотири ключові перспективи: фінанси, клієнти, внутрішні бізнес-процеси, навчання та розвиток» [31].

3. Бенчмаркінг, що за своєю сутністю є порівняльним аналізом господарських процесів підприємства з еталонними процесами конкурентів або лідерів галузі з метою виявлення можливостей для поліпшення.

З огляду на те, що об'єктом дослідження у цій кваліфікаційній роботі виступає механізм оцінювання ефективності організації публічного сектора, яка функціонує у сфері охорони здоров'я, детальніше зупинимось на методах оцінювання ефективності діяльності організацій такого профілю.

В цьому контексті важливо зазначити, що ефективність медичної допомоги формується на основі сукупності кількісних і якісних показників, що відображають стан медичного забезпечення. Для її оцінювання в кожній ситуації застосовуються відповідні методи, що дозволяють врахувати той факт, що результат діяльності медустанов залежить як від особливостей надання допомоги, так і від індивідуальних характеристик пацієнта, а також те, що у медицині неможливо знайти дві абсолютно однакові хвороби чи двох однакових пацієнтів.

Теорією та практикою публічного управління в процесі реформування системи охорони здоров'я України напрацьовано різні критерії та індикатори для оцінки роботи закладів охорони здоров'я, їх персоналу та управління, що базуються на врахуванні якості медичних послуг та фінансово-економічних результатів та ефективності управління ресурсами. При цьому останні два чинники відіграють другорядну роль в процесі оцінювання. При цьому невирішені залишаються питання щодо формування інструментів, що дозволили б визначити внесок кожного окремого закладу у стан здоров'я населення та оцінити ступінь досягнення поставлених перед ним цілей [26]. Оскільки охорона здоров'я є складовою соціальної сфери, першочергового значення в її функціонуванні набуває соціальна та медична ефективність, тоді як економічний аспект розглядається як похідний.

Методи оцінювання ефективності діяльності організації розглянемо в розрізі видів ефективності ЗОЗ, а саме медичної, соціальної та економічної, зміст яких розкритий у п.1.1 (див. табл.1.2).

Для оцінювання ефективності діяльності медичних установ в розрізі окремих видів базується на використанні критеріїв, які відображають рівень їх досягнень, які обираються індивідуально ЗОЗ. На рисунку 1.2 наведено перелік таких показників та критеріїв (рис.1.2).

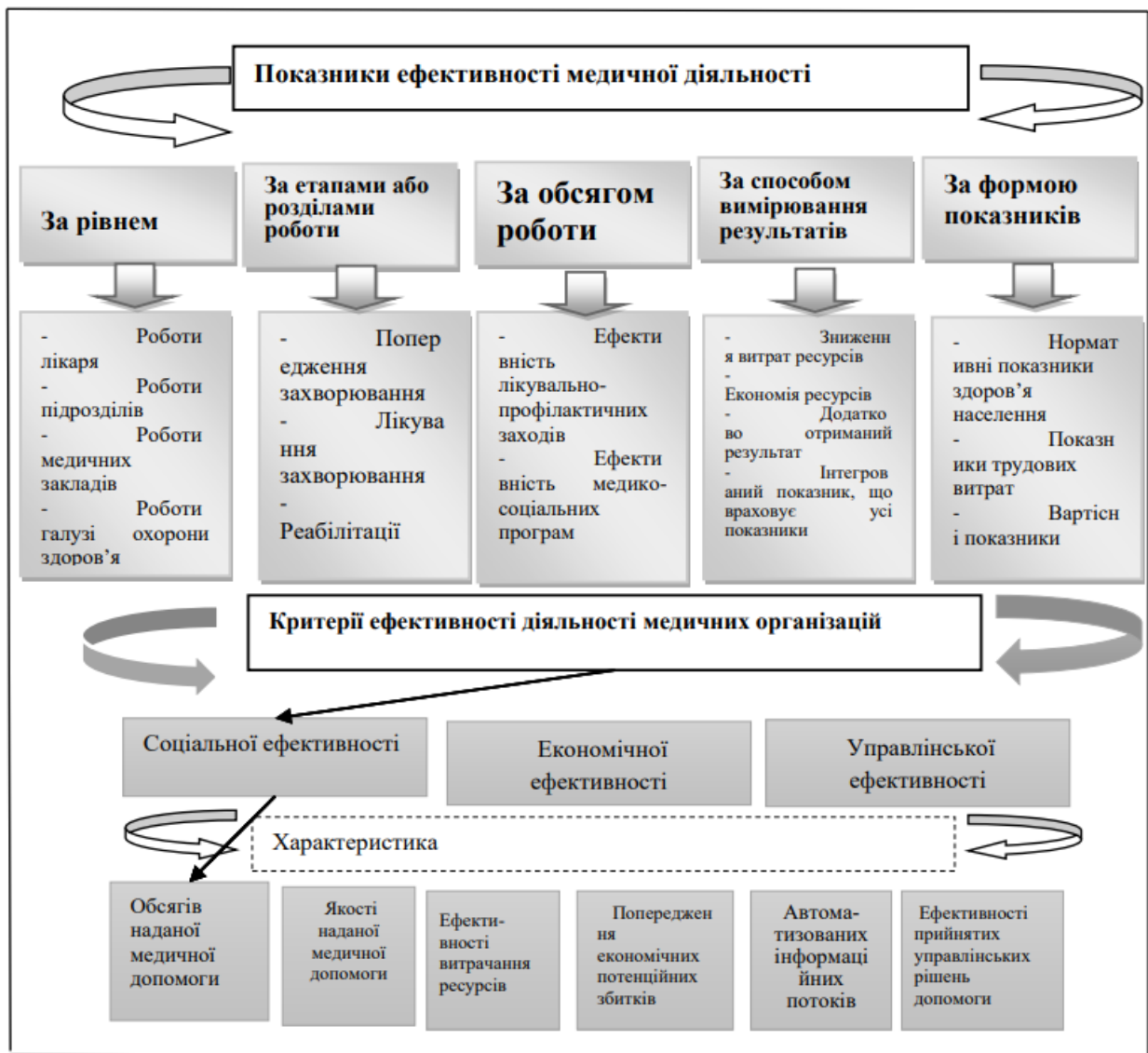


Рис.1.2. Показники та критерії ефективності діяльності медичних організацій
Примітка. Наведено за [23;25;35;39]

Аналітичний розрахунок та аналіз показників в розрізі кожного виду ефективності діяльності закладу охорони здоров'я дозволить визначити проблемні моменти діяльності закладу охорони здоров'я та прийняти своєчасні та ефективні управлінські рішення. Важливу роль при цьому відіграє механізм оцінювання ефективності діяльності організації, який охоплює: мету, завдання, види, джерела інформації та етапи здійснення.

Процес оцінювання ефективності діяльності організації публічної сфери схематично можна представити наступним чином (рис.1.3).



Рис.1.3. Етапи оцінювання ефективності діяльності організації публічного сектору, що функціонує у сфері охорони здоров'я

Примітка. Сформовано автором

Оцінювання ефективності діяльності ЗОЗ охоплює комплекс робіт щодо визначення оціночних показників, критерії, вибору методики розрахунку показників, власне розрахунку показників, оцінювання результатів розрахунку та формування рекомендацій щодо подальшої діяльності медичного закладу.

Інструменти аналізу забезпечують розрахунок показників ефективності діяльності ЗОЗ у цілому та за використаними ресурсами. Показники ефективності діяльності ЗОЗ можна згрупувати наступним чином: показники медичної ефективності, показники соціальної ефективності, показники економічної ефективності.

Так, до показників, які забезпечують визначення медичної ефективності належать такі показники, як: «частка охоплення населення медичними послугами; рівень диспансеризації; питома вага вилікуваних хворих; кількість випадків захворювань, а також їх переходу у хронічну форму» [9]. Методика розрахунку показників медичної ефективності наведена в табл.1.3.

Таблиця 1.3

Методика розрахунку показників медичної ефективності

№ з/п	Показники	Розрахунок
1	середньорічне навантаження лікаря (Нл)	$Nл = \text{кількість відвідувань на рік} / \text{середньорічна чисельність лікарів}$
2	час на одне відвідування(Ч)	$Ч = \text{відпрацьований час (у хв.)} / \text{кількість відвідувань}$
3	ступінь виконання плану відвідувань (Вп)	$Вп = \text{фактична кількість відвідувань} / \text{планова кількість відвідувань} \times 100 \%$
4	динаміка відвідувань (Дв)	$Дв = \text{кількість відвідувань у поточному періоді} / \text{кількість відвідувань у попередньому періоді}$
5	укомплектованість кадрами (Ук)	$Ук = \text{число зайнятих посад на кінець звітного року} / \text{число штатних посад} \times 100 \%$
6	плинність кадрів (Пк)	$Пк = \text{кількість звільнених на кінець звітного року} / \text{кількість штатних посад} \times 100 \%$
7	ефективність роботи медичного персоналу (Е)	$E = Kі \times Kс \times Kл \times Kр \times Kз,$
		де $Kі$ – коефіцієнт інтенсивності лікування,
		$Kс$ – коефіцієнт складності лікування,
		$Kя$ – коефіцієнт якості лікування ;
		$Kр$ – коефіцієнт результативності лікування;
		$Kз$ – коефіцієнт задоволеності пацієнтів

Примітка. Наведено за [13,С.242].

Показниками соціальної ефективності слід визначити: «чисельність закріпленого населення; забезпеченість лікарями (на 10000 населення); кількість амбулаторно-поліклінічних відвідувань; кількість пролікованих хворих; рівень задоволеності персоналу умовами роботи; час очікування у черзі; кількість скарг від пацієнтів; рівень тривалості життя населення; рівень інвалідності; рівень задоволеність суспільства рівнем надання медичної допомоги» [26].

Показниками, які визначають економічну ефективність, є: «рівень використання потужності закладу; рівень виконання функції посади лікаря; показники використання ліжкового фонду; показники використання матеріальних ресурсів; показники використання кадрів; показники ефективності надання платних медичних послуг; структура витрат коштів за видами джерел

фінансування; структура витрат за видами медичної допомоги; вартість одиниці наданої медичної допомоги; вартість одного ліжко-дня по медикаментах; вартість одного ліжко-дня по харчуванню» [13]. Розглянемо детальніше методику розрахунку ефективності використання людських ресурсів.

Показники ефективності використання матеріальних ресурсів забезпечують оцінювання ступеня ефективності використання основних і оборотних коштів в ЗОЗ.

Методичні підходи до розрахунку показників цієї групи розписано у формі табл.1.4. (табл.1.4).

Таблиця 1.4

Показники ефективності використання матеріальних ресурсів в закладах охорони здоров'я

№ з/п	Показники	Розрахунок
1	фондовіддача (ФВ) (грн/грн) фондовіддача (ФВ) (осіб/грн)	$ФВ = \text{дохід} / \text{вартість основних засобів}$ $ФВ = \text{кількість пролікованих пацієнтів за рік} / \text{вартість основних засобів}$
2	фондомісткість (ФМ) (грн/грн) фондомісткість (ФМ) (грн/осіб)	$ФМ = \text{вартість основних засобів} / \text{дохід}$ $ФМ = \text{вартість основних засобів} / \text{кількість пролікованих пацієнтів за рік}$
3	фондоозброєність (ФО)	$ФО = \text{вартість основних засобів} / \text{середньооблікова чисельність працюючих у закладі}$
4	матеріаловіддача (МВ) (грн/грн), матеріаловіддача (МВ) (осіб/грн)	$МВ = \text{дохід} / \text{матеріальні витрати}$ $МВ = \text{кількість пролікованих пацієнтів за рік} / \text{матеріальні витрати}$
5	матеріаломісткість (ММ) (грн/грн), матеріаломісткість (ММ) (грн/осіб),	$ММ = \text{матеріальні витрати} / \text{дохід}$ $ММ = \text{матеріальні витрати} / \text{кількість пролікованих пацієнтів за рік}$
6	вартість утримання одного ліжка на рік (Вл)	$Вл = \text{сума витрат медичного закладу} / \text{середньорічна кількість ліжок}$
7	вартість одного ліжко-дня (Влд)	$Влд = \text{сума витрат медичного закладу} / \text{фактична кількість ліжко-днів}$
8	вартість утримання одного пацієнта (Вуп)	$Вуп = \text{вартість одного ліжко-дня} \times \text{середня тривалість перебування пацієнта у медичному закладі}$

Примітка. складено за [13].

Водночас, економічні показники діяльності медичних закладів поділяють на показники діяльності стаціонару та показники діяльності поліклініки. До економічних показників діяльності стаціонару відносять: «ефективність

використання ліжкового фонду; кількість лабораторних аналізів та досліджень на одного хворого (на 100 пацієнтів); коефіцієнт використання лікувально-діагностичної апаратури та обладнання; ефективність стаціонарної медичної допомоги (одужання, покращання, перехід на інвалідність тощо); частота післяопераційних ускладнень (у %); вартість утримання одного ліжка на рік; вартість одного ліжко-дня у стаціонарі; вартість утримання одного хворого у грн» [26].

У фаховій літературі наявний методичний підхід до оцінювання ефективності функціонування медичної системи в розрізі окремих її складових (табл.1.5).

Таблиця 1.5

Показники оцінювання ефективності медичної системи

№ з/п	Показник	Формула розрахунку
<i>Медична ефективність</i>		
1.	Коефіцієнт проведення профілактичних оглядів дорослого населення	$K_{по} = P_o / K_{пв}$, де P_o – кількість осіб, які проходили профілактичний огляд; $K_{пв}$ – кількість осіб працездатного та пенсійного віку.
2.	Коефіцієнт забезпечення населення медичною допомогою	$K_{ма} = K_{мз} / H$, де $K_{мз}$ – кількість медичних закладів, тис. од.; H – чисельність населення.
3.	Коефіцієнт летальності лікування	$K_{л} = K_{ав} / K_{пв}$, де $K_{ав}$ – кількість летальних випадків; $K_{пв}$ – загальна кількість пролікованих випадків
4.	Коефіцієнт тривалості стаціонарного лікування	$K_{сл} = Ч_{лдс} / H_{лдс}$, де $Ч_{лдс}$ – число ліжко-днів проведених у денних стаціонарах; $H_{лдс}$ – нормативна кількість ліжко-днів стаціонарного лікування.
<i>Соціальна ефективність</i>		
5.	Коефіцієнт відновлення працездатності	$K_{впр} = K_{фл} / H_{л}$, де $K_{фл}$ – фактична кількість днів лікарняної відпустки; $H_{л}$ – нормативна кількість днів лікарняного для певної хвороби.
6.	Коефіцієнт задоволення якістю медичних послуг	$K_{ямп} = K_{змп} / K_o$, де $K_{змп}$ – кількість осіб, задоволених якістю медичних послуг; K_o – кількість опитаних осіб.
7.	Індекс зростання очікуваної тривалості життя	$I_{тж} = T_{жзр} / T_{жбр}$, де $T_{жзр}$ – очікувана тривалість життя у звітному році, років; $T_{жбр}$ – очікувана тривалість життя у базовому році, років.
8.	Коефіцієнт покращення демографічного стану	$K_{дс} = K_n / K_c$, де K_n – кількість народжених осіб; K_c – кількість померлих осіб.
<i>Економічна ефективність</i>		
9.	Коефіцієнт фінансування медицини	$K_{фм} = \Phi_m / ВВП$, де Φ_m – обсяг фінансування медичної галузі, тис. грн; ВВП – обсяг валового внутрішнього продукту, тис. грн.
10.	Коефіцієнт впровадження інновацій та технологічних процесів у медицину	$K_{ви} = K_{имз} / K_{мз}$, де $K_{имз}$ – кількість медичних закладів, які впроваджували інновації та нові технологічні процеси; $K_{мз}$ – кількість медичних закладів всього.
11.	Коефіцієнт співвідношення приватних та державних витрат на медицину	$K_v = V_{п} / V_{д}$, де $V_{п}$ – приватні витрати на охорону здоров'я, тис. грн; $V_{д}$ – державне фінансування охорони здоров'я, тис. грн.
12.	Коефіцієнт підвищення трудової участі	$K_{ту} = K_{пзр} / K_{пбр}$, де $K_{пзр}$ – кількість працездатного населення у звітному році, осіб; $K_{пбр}$ – кількість працездатного населення у базовому році, осіб.

Примітка. Наведено за [13].

Відповідно, при оцінюванні діяльності медичного закладу, всі три характеристики слід розглядати у їх взаємозв'язку. На основі результатів проведеного аналізу діяльності ЗОЗ приймаються управлінські рішення,

РОЗДІЛ 2

ДІЮЧИЙ МЕХАНІЗМ ОЦІНЮВАННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ДІЯЛЬНОСТІ ДОСЛІДЖУВАНОЇ ОРГАНІЗАЦІЇ ПУБЛІЧНОЇ СФЕРИ

2.1. Організаційне забезпечення оцінювання ефективності діяльності організації публічної сфери

Проведення аналізу діючого механізму оцінювання ефективності діяльності організації публічної потребує комплексного діагностування поточного стану системи. Цей процес дозволяє виявити сильні сторони, ключові проблеми (вузькі місця) та надати обґрунтовані рекомендації щодо його вдосконалення. Аналіз діючого механізму проводитимемо поетапно, використовуючи системний підхід. Першим кроком є збір та вивчення всіх внутрішніх документів, які регулюють процес оцінювання, в рамках якого вивчатимемо стратегічні документи організації, нормативні акти та дані фінансової звітності. Наступна складова аналізу - критична оцінка того, які саме показники використовуються для вимірювання ефективності. Також в рамках даного дослідження проведемо оцінку процедур збору, обробки та використання даних, аналіз інституційного забезпечення та формування відповідних висновків та рекомендацій.

Основну увагу в рамках дослідження зосередимо на питаннях організаційного забезпечення оцінювання ефективності діяльності організації публічної сфери та аналізу інструментарію оцінювання ефективності діяльності організації публічної сфери

Об'єктом дослідження у цій кваліфікаційній роботі є механізм оцінювання ефективності Комунальне некомерційне підприємство «Центр первинної медичної допомоги Хмельницького району» [27].

Організаційне забезпечення оцінювання ефективності діяльності цієї медустанови за своїм змістом є структурованою системою внутрішніх та зовнішніх механізмів, правил, процедур та розподілу відповідальності,

спрямованих на забезпечення об'єктивного, регулярного та прозорого вимірювання результатів її.

Зазначимо, що організаційне забезпечення КНП «Центр первинної медичної допомоги Хмельницького району» (КНП ЦПМД) складається з чотирьох основних компонентів, а саме:

1. Нормативно-правова база, що є фундаментом системи оцінювання. На державному рівні вона визначає загальні правила та вимоги та включає закони та постанови КМУ, методичні рекомендації, внутрішні положення та порядки:

2. Суб'єкти та розподіл відповідальності, що передбачає чітке визначення ролей та відповідальності є критично важливим для уникнення конфлікту інтересів та забезпечення прозорості.

3. Процедури та етапи оцінювання, що охоплюють дії щодо планування, збору та моніторингу даних, аналізу та оцінки звітності та комунікації, прийняття рішень.

4. Інформаційно-технологічна підтримка.

Так, аналізуючи організацію публічного сектора, на базі якої проводимо дослідження зазначимо, що Комунальне некомерційне підприємство «Центр первинної медичної допомоги Хмельницького району» є юридичною особою, створеною на комунальній формі власності з метою надання первинної медичної допомоги населенню Хмельницького району .

До основних нормативно-правових актів, що регламентують його діяльність є Конституція України, законодавства про охорону здоров'я, акти МОЗ України, рішення засновника — Хмельницької районної ради та власний Статут.

Підприємство є некомерційним, тобто не переслідує мету отримання прибутку, а веде діяльність у сфері охорони здоров'я в інтересах громади, фінансуючи витрати за рахунок державних, місцевих бюджетів, НСЗУ, благодійних надходжень та інших джерел, дозволених законом .

«Метою діяльності КНП ЦПМД є надання первинної медичної допомоги та забезпечення управління процесом медичного обслуговування населення

району, включаючи профілактику захворювань та зміцнення громадського здоров'я» [37]. Основні завдання КНП ЦПМД представлено на рис.2.1.

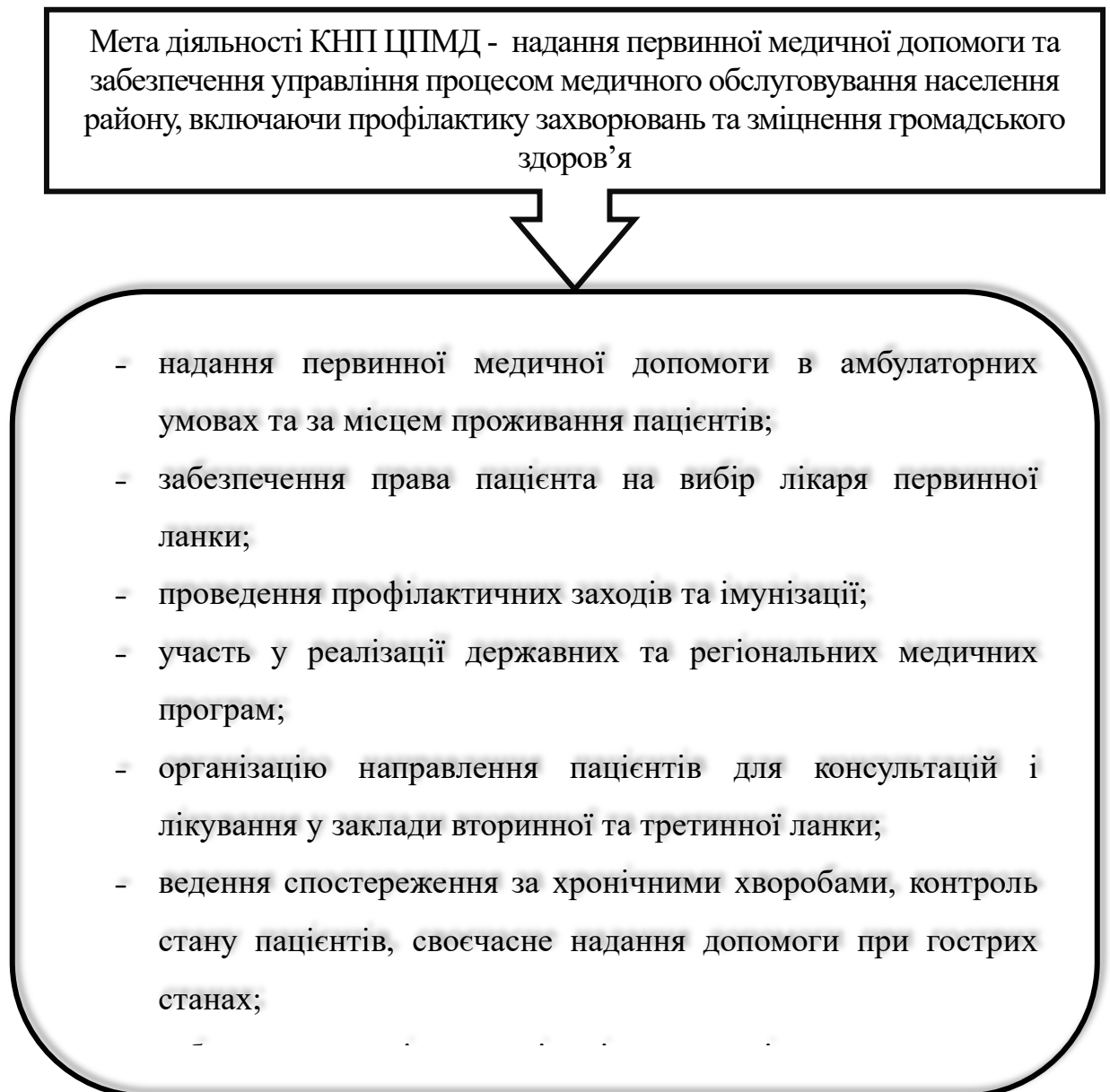


Рис.2.1. Мета та узагальнені завдання діяльності КНП ЦПМД

Примітка. Побудовано на основі Статуту КНП [37].

У процесі функціонування досліджуваній медзаклад здійснює «надання первинної медичної допомоги в амбулаторних умовах та за місцем проживання пацієнтів, проводить профілактичні заходи та імунізацію, організацію направлення пацієнтів для консультацій і лікування у заклади вторинної та третинної ланки; введення спостереження за хронічними хворобами, контроль

стану пацієнтів, своєчасне надання допомоги при гострих станах; забезпечення санітарно-епідемічних заходів» [37].

Структура КНП ЦПМСД налічує 10 амбулаторій практики сімейної медицини, 34 фельдшерсько-акушерські пункти та 2 пункти тимчасового базування (табл.2.1).

Таблиця 2.1

Структурна КНП ЦПМСД

СТРУКТУРНІ ЕЛЕМЕНТИ ЦПМСД		
Назва структурного підрозділу	Кількість за роками	
	2023	2024
<i>Амбулаторій ЗПСМ: абс. число</i>	10	10
З них у сільській місцевості – абс. число	10	10
ФАПів: абс. число, з них обслуговують	34	34
- до 300 / у т. ч. до 200 жителів (абс. число)	15	15
- понад 1000 жителів (абс. число)	1	1
<i>Медичних пунктів тимчасового базування</i>	2	2
<i>Наявність гарячої лінії, контакт-центру, call-центру</i>	так	так

Примітка. Наведено за [27].

Аналізуючи організаційну структуру управління досліджуваного некомерційного підприємства можна виокремити та її організаційно-управлінські рівні, як:

- апарат управління;
- господарські та фінансові підрозділи;
- лікувально-профілактичні підрозділи, до яких входять:
- амбулаторії загальної практики — сімейної медицини,
- фельдшерсько-акушерські пункти,
- медичні пункти різних населених пунктів району (перелік значно широкій).

Управління підприємством здійснюють: засновник (районна рада) — затверджує статут, контролює діяльність, приймає рішення щодо реорганізації,

призначає керівника тощо та Керівник КНП — здійснює оперативне управління, укладає договори, видає накази, забезпечує виконання фінансового плану, відповідає за результативність діяльності підприємства .

Система управління відповідає принципам автономності, підзвітності та розподілу повноважень.

Зазначимо, що структура затверджується директором та погоджується засновником згідно з положеннями Статуту.

Відповідно до положень затвердженого статуту [37] діяльність КНП охоплює такі напрями, як:

- по-перше, надання медичних послуг (загальний прийом пацієнтів, діагностика, профілактика та лікування, проведення щеплень, ведення пацієнтів із хронічними захворюваннями, невідкладна допомога, направлення до вузьких спеціалістів (вторинна/третинна допомога);
- по-друге, здійснення соціально-профілактичної діяльності (санітарна просвіта, участь у програмах громадського здоров'я, моніторинг стану здоров'я населення, контроль епідемічної ситуації);
- по-третє, адміністративно-господарська діяльність (управління персоналом, дотримання правил охорони праці та санітарних норм, організація бухгалтерського обліку та фінансової звітності).

Досліджуване комунальне підприємство здійснює фінансово-господарську діяльність відповідно до фінансового плану, затвердженого засновником. Джерелами фінансування є кошти Національної служби здоров'я України (НСЗУ), що надходять у вигляді оплати за медичні послуги за договорами, кошти місцевих бюджетів— програми охорони здоров'я району та громад, власні надходження, що включають платні послуги (в межах дозволених законом), орендну плату за користування майном, благодійні внески та гранти, доходи від реалізації майна та послуг господарського характеру.

Підприємство користується майном, що належить до комунальної власності Хмельницького району, з правом оперативного управління. Заміна транспортних засобів на нові з урахуванням рівня їх прохідності, а також витрат

пального. Для надання якісних медичних послуг КНП ЦДПМД оновлює наявні активи. Зокрема проведено закупівлю за кошти ПМД та районної ради або коштів громад нових автомобілів для Пироговецької та Бахматовецької АЗПСМ – 1 автомобіль – 2020р.; Центр ПМД – 2021р. Проведено закупівлю дороговартісного обладнання (лабораторного) для КНП Центр ПМД Хмельницького району»: гематологічний аналізатор крові – 2019-2020рр.,; для Гнатовецької АЗПСМ – у 2020-2021рр.; для Стуфчинецької АЗПСМ – у 2021-2022рр.; для Бахматовецької АЗПСМ – 2022р. [27].

Також досліджуваний медзаклад проводить закупівлі за кошти співфінансування апарату для ультразвукового обстеження органів черевної порожнини, серця і судин для раннього виявлення патології серцево-судинної системи, органів травлення та ендокринних залоз (у 2020-2021рр.). З урахуванням захворюваності та смертності від серцево-судинних причин закупівля холтерівського монітору для Центру ПМД (у 2021р.). Закупівля за кошти співфінансування територіальних громад, районної ради, Центру ПМД мамографа [27].

Щодо основних організаційних механізмів варто звернути увагу на наступні. В першу чергу, це впровадження стандартів медичної допомоги. Підприємство працює відповідно до галузевих стандартів МОЗ, медичних протоколів та принципів доказової медицини, що забезпечує якість послуг. Важливим у цій площині є здійснення внутрішнього контролю якості та безпечності медичної допомоги, моніторинг стану пацієнтів, дотримання процедур і стандартів .

Підприємство активно використовує медичне обладнання, електронні системи обліку, інформаційні технології, що підвищує прозорість та оптимізує облік ресурсів.

У медзакладі ведення бухгалтерського обліку та фінансової звітності здійснюється відповідно до вимог закону, що сприяє підзвітності та ефективності використання коштів громади .

КНП ЦПМД співпрацює із закладами вторинної та третинної медичної допомоги, місцевими радами, закладами освіти та соціального захисту, населенням через інформаційно-просвітницькі заходи .

Таким чином, організаційно-економічна характеристика КНПЦПМ свідчить, що підприємство є ефективною ланкою системи охорони здоров'я, яка забезпечує первинну медичну допомогу населенню району. Наявність чіткої організаційної структури, визначених джерел фінансування, належної матеріально-технічної бази та розвиненої системи управління створює умови для стабільної та результативної роботи.

Організаційне забезпечення ефективності діяльності охоплює кадрову політику, впровадження стандартів, внутрішній контроль якості, фінансову дисципліну та взаємодію з громадськістю, що забезпечує високий рівень доступності та якості медичних послуг

2.2. Інструментарій оцінювання ефективності діяльності організації публічної сфери

Аналіз інструментарію оцінювання ефективності діяльності КНП ЦНПМСД Хмельницького району потребує розгляду методів, показників та програмних засобів, адаптованих до специфіки первинної ланки медицини в Україні.

Аналіз інструментарію оцінювання ефективності діяльності КНП ЦНПМСД Хмельницького району проведемо в розрізі складових ефективності медзакладу, таких як економічна, медична та соціальна.

Так, інструментарій економічної ефективності ЗОЗ є сукупністю специфічних кількісних та якісних методів, показників і програмних засобів, які використовуються для оцінки того, наскільки раціонально та результативно використовуються ресурси (фінансові, матеріальні, трудові) для досягнення

цілей організації. Розрахунок індикаторів проведемо на основі аналізу даних фінансового плану КНП.

Так, аналізуючи фінансовий план КНП ЦНПМСД Хмельницького району зазначимо, що доходи у 2024р. становили 25 054,9 тис.грн., що на 413,6 тис.грн. (або 1,6%) менше аналогічного показника 2023р. Таке зниження суми доходів зумовлено меншим обсягом надходжень від НСЗУ (-744,7 тис. грн), але компенсовано збільшенням коштів місцевого бюджету (+233,9 тис. грн) та залучених коштів (+121,7 тис. грн).

Щодо структури доходів КНП, то у 2024р. основну частку їх формували надходження НСЗУ – 73%. Частка коштів, що надійшли із місцевого бюджету становила 21%, залучені кошти близько 6% у структурі доходів займають, інші доходи – 0,2% (рис.2.2

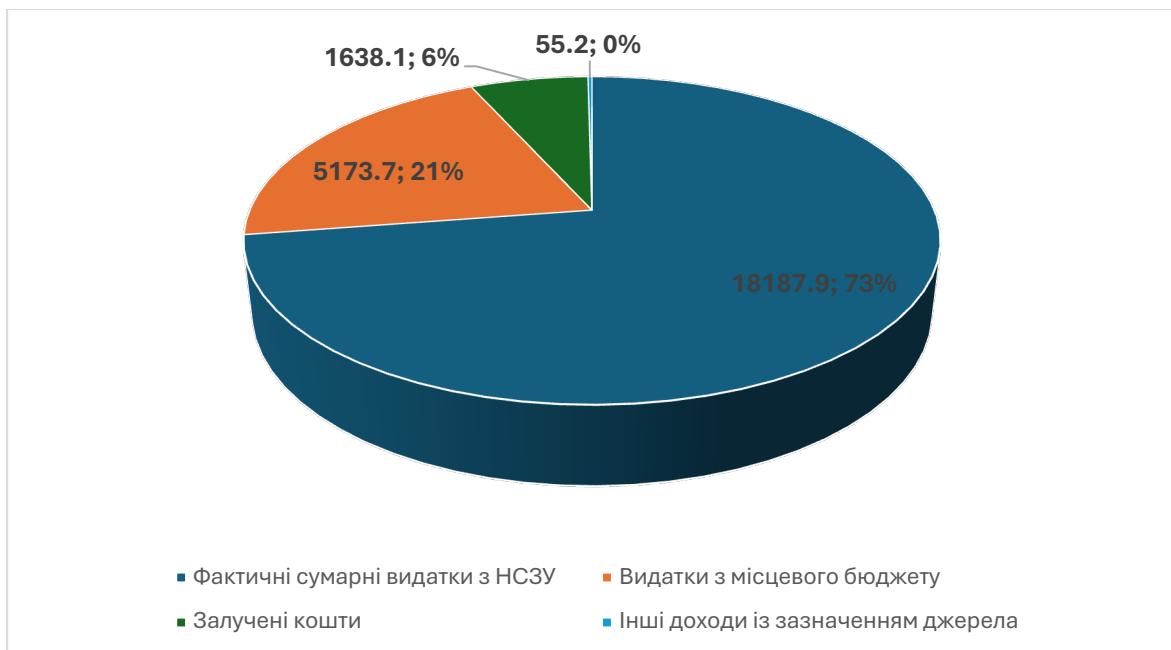


Рис.2.2. Структура доходів КНП ЦНПМСД Хмельницького району у 2024р.

Примітка. Побудовано на основі фінансового плану [29].

Вказане свідчить про те, що заклад має збалансовану структуру доходів, але залежність від НСЗУ зменшилась, що свідчить про розширення фінансової бази.

У структурі видатків досліджуваного медзакладу основну статтю витрат складають витрати на зарплату з нарахуваннями понад 83%, 6,4% витрат припадає на капітальні видатки, 2,4% - оплату комунальних послуг (рис.2.3).

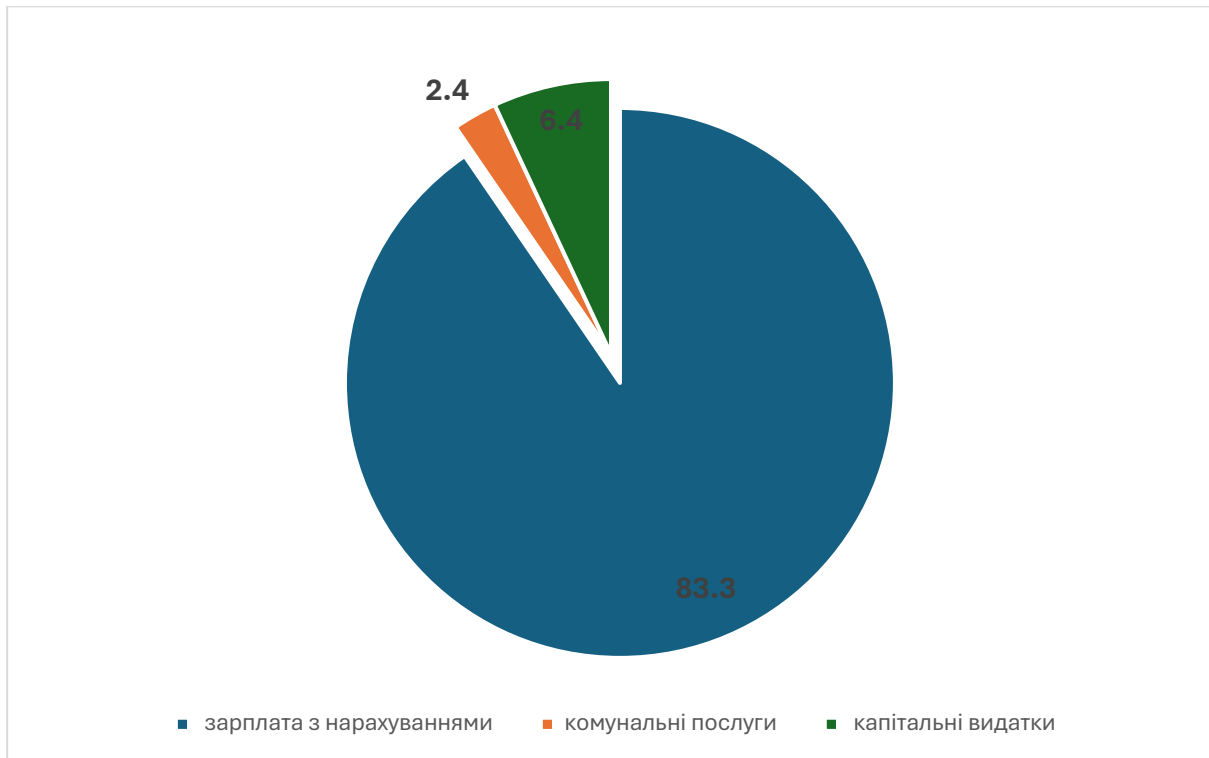


Рис.2.3. Структура видатків КНП ЦПМСД Хмельницького району у 2024р.

Частка видатків:

Примітка. Побудовано на основі фінансового плану [29].

При цьому, у динаміці 2023-2024рр. відповідно до фінансового плану відбулось зростання витрат на заробітну плату на 3,9 %, витрати на комунальні послуги зросли на 2,4%, а капітальні видатки на 6,4%. Значне зростання капітальних видатків пов'язано із ремонтом та закупівлею обладнання (генератори, модернізація інфраструктури). Водночас, зростання частки зарплати свідчить про інвестиції в персонал, але зменшує можливість маневрування ресурсами.

Аналітичний розрахунок показників економічної ефективності дозволяє виявити наступні тенденції:

- 1) Зростання ефективності за показником доходів на 1 пацієнта на +2,1%.

Так, доходи на 1 пацієнта у:

2023: 25 468 500 грн / 24 733 = 1029 грн/особу

2024: 25 054 900 грн / 23 836 = 1051 грн/особу

2) Незначне зростання заробітної плати, що підвищує мотивацію й утримання персоналу в середньому на одного працівника (середня зарплата лікаря зросла від 17 301 грн у 2023р. до 18 633 грн (+7,7%) у 2024р.), а з 11 915 грн у 2023р. до 13 110 грн. (+10%) у 2024р.

3) Зростання частки місцевого бюджету у структурі доходів, що є свідченням незначного посилення ролі громади у фінансуванні від 19,4% у 2023р. до 20,6% у 2024р.

4) Збільшення капітальних інвестицій у розрахунку на 1 амбулаторію (2023: 0,8% * 25 468,5 \approx 203,7 тис. грн; 2024: 6,4% * 25 054,9 \approx 1603,5 тис. грн), що є свідченням збільшення інвестицій у розвиток.

Загалом, КНП ЦПСМД демонструє стабільну економічну ефективність, оптимізує витрати, залучає додаткові кошти, інвестує у матеріальну базу. Незначне падіння доходів компенсується ростом інвестицій та підтримкою громади.

Аналітичний розрахунок показників медичної ефективності досліджуваного КНП дозволяє зробити такі висновки:

1. Збільшення кількості виявлення хронічних патологій (ГХ: від 360 у 2023р. до 362 у 2024р; інфаркти від 22 у 2023р. до 24 у 2024р.; інсульти від 53 у 2023р. до 55 у 2024р), що може бути свідченням не стільки погіршення здоров'я населення, як покращення діагностики.

2. Підвищення показника загальної смертності на 8,3% (від 15,6 у 2023р. до 16,9 у 2024р. у розрахунку на 1000), що може бути характерним для воєнного періоду та старіння населення. При цьому позитивним є зниження смертності у працездатному віці від травми від 23 у 2023р. до 22 у 2024р., тоді як від ССЗ смертність зросла від 18 у 2023р. до 23 у 2024р.). Вказане свідчить про нагальну потребу профілактики серцево-судинних хвороб.

3. Щодо показників профілактики за рахунок імунізації, відмітимо, що більшості вакцин — високі показники, однак скорочення БЦЖ-1 (від 100% у

2023р. до 89,9% у 2024р.), Поліо-3 до року (від 90,9% у 2023р. до 85,1% у 2024р.), Поліо-4 після 2 років (від 100% у 2023р. до 72% у 2024р.), КПК-2 (6 років) зменшилось від 98% у 2023р. до 73,7% у 2024р.)

4. Зростання кількості відвідувань та паліативних послуг свідчить про розширення обсягу медичної допомоги. Так, кількість відвідувань зросла від 79 066 у 2023р. до 79 966 у 2024р., а паліативної допомоги від 21 до 24. Також варто відмітити, що населення користувалось послугами телемедицини, зокрема у 2023р. надано 152 консультації.

Вказане свідчить про те, що медична ефективність загалом середня, із позитивними зрушеннями, а саме: покращена діагностика; більше виявлених хвороб на ранніх стадіях; зниження травматичної смертності у працездатному віці; виконання скринінгів і програм. Водночас, відмічається падіння охоплення вакцинацією; зростання смертності від ССЗ; ріст загальної смертності.

У сфері соціальної ефективності на основі аналізу показників діяльності КНП ЦПМСД Хмельницького району можна зробити такі висновки:

1. Висока територіальна доступність послуг (10 амбулаторій — 100% у сільській місцевості, 34 ФАПи — 15 із них на менше ніж 300 жителів, 11 автомобілів — 100% забезпеченість, 100% обладнання первинної ланки (ЕКГ, глюкометри, пульсоксиметри).

2. Високий рівень соціальної підтримки через роботу з пацієнтами (93,6% укладення декларацій, 100% забезпечені ліками, зменшення кількості ВПО, але повне охоплення).

3. Показники соціального впливу характеризуються зниженням показника первинної інвалідності дорослих з 23,2 у 2023р. до 18,4 на 10 тис. у 2024р.),

4. Природний рух населення можна охарактеризувати зростанням народжуваності у Хмельницькому районі на +17,5%, зростання смертності на +4,4% та від'ємний природний приріст від -13,5 до -14,22. Загалом, демографічна ситуація — негативна, але її зміни пов'язані не лише із роботою ПМД, а й із загальною ситуацією в країні.

В цілому, соціальна ефективність — висока, бо заклад гарантує доступність медичної допомоги; 100% забезпечення пільгових категорій; хороше покриття деклараціями; надання паліативних послуг.

Проблемними моментами водночас є негативний природний приріст; зростання дитячої інвалідності; демографічне старіння.

Узагальнено показники ефективності досліджуваного медзакладу представимо у формі табл.2.2.

Таблиця 2.2.

Узагальнюючі показники ефективності діяльності КНП «ЦПМСД» у 2023-2024 рік

№ з/	Показник	2023	2024	Тенденції у динаміці
1	2	3	4	5
1	ЕКОНОМІЧНА			
1.1.	Загальний дохід, тис. грн	25 468,50	25 054,90	-1,6% (незначне зменшення)
1.2.	Доходи на 1 пацієнта, грн	1 029	1 051	+2,1% (покращення)
1.3.	Частка НСЗУ у доходах, %	74,6	72,6	Зниження залежності від НСЗУ
1.4.	Частка місцевого бюджету у доходах, %	19,4	20,6	Підвищення підтримки громади
1.5.	Частка зарплати у витратах, %	79,4	83,3	Зростання інвестицій у персонал
1.6.	Частка капітальних видатків, %	0,8	6,4	Значне збільшення інвестицій
1.7.	Капітальні інвестиції на 1 амбулаторію, тис. грн	20,3	160,3	Різде зростання у 8 разів
2	МЕДИЧНА			
2.1.	Виявлення ГХ, осіб	360	362	Покращення діагностики
2.1.	Виявлення інфарктів	22	24	9%
2.3.	Виявлення інсультів	53	55	3,80%
2.4.	Загальна смертність на 1000 населення	15,6	16,9	Зростання (воєнний вплив)
2.5.	Смертність у працездатному віці (всього)	41	45	Потребує профілактики ССЗ
2.6.	Профілактичні відвідування, од.	79 066	79 966	Стабільність
2.7.	Паліативні випадки	21	24	14%

Продовження Табл.2.2

1	2	3	4	5
2.8.	Охоплення вакцинацією БЦЖ-1, %	100	89,9	Падіння
2.9.	Вакцинація КПК-2 (6 років), %	98	73,7	Значне падіння
3	СОЦІАЛЬНА			
3.1.	Охоплення деклараціями, %	93,8	93,6	Високий рівень
3.2.	Декларацій на 1 лікаря	1 600–1 900	1 600–1 900	Норма НСЗУ дотримана
3.3.	Забезпечення ліками пільгових категорій, %	100	100	Повне забезпечення
3.4.	Кількість ВПО, обслуговуваних закладом	1 686	1 345	Зниження (міграція)
3.5.	Первинна інвалідність дорослих (на 10 тис.)	23,2	18,4	Покращення на 20%
3.6.	Загальна дитяча інвалідність (на 10 тис.)	178	187	Зростання
3.7.	Молодіжна смертність	0	0	Відсутня
3.8.	Доступність амбулаторій, %	100	100	Висока доступність

Примітка. Розраховано автором на основі показників діяльності КНП [27].

Таким чином, економічна ефективність досліджуваного КНП - висока, що характеризується показниками стабільних доходів, збільшення інвестицій, високою часткою зарплат, зростанням доходів на пацієнта. Медична ефективність є середня. Є позитиви у діагностиці, стабільності обслуговування, паліативній допомозі, та певні проблеми, пов'язані із вакцинацією та смертністю від ССЗ. Соціальна ефективність є високою. Майже повне охоплення населення, 100% забезпечення ліками, хороша доступність послуг, відсутність.

РОЗДІЛ 3

УДОСКОНАЛЕННЯ МЕХАНІЗМУ ОЦІНЮВАННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ДІЯЛЬНОСТІ ДОСЛІДЖУВАНОЇ ОРГАНІЗАЦІЇ ПУБЛІЧНОЇ СФЕРИ

3.1. Удосконалення організаційно-методичних засад оцінювання ефективності діяльності досліджуваної організації публічної сфери

У сучасних умовах реформування системи публічного управління особливої ваги набуває вдосконалення організаційно-методичних засад оцінювання ефективності діяльності організацій публічної сфери. Підвищення вимог до прозорості, відповідальності, якості публічних послуг та раціонального використання ресурсів зумовлює потребу в оновлених, науково обґрунтованих підходах до контролю, моніторингу та аналізу результативності їх роботи. За цих умов, проблематика удосконалення механізму оцінювання ефективності діяльності організації залишається однією із найважливіших для комунальних некомерційних підприємств у сфері охорони здоров'я.

Організації публічної сфери виконують суспільно значущі функції, тому оцінювання їхньої діяльності має спиратися не лише на фінансові показники, а й на соціальні результати, якість послуг, рівень задоволеності населення, доступність сервісів, ефективність управління ресурсами та відповідність стратегічним цілям розвитку громади або регіону. Саме тому організаційно-методичні засади оцінювання потребують системної модернізації.

Для успішного розвитку та стабільного функціонування таких закладів необхідно приділяти увагу кільком аспектам організаційно-методичного характеру.

По-перше, важливо забезпечити якісну аналітичну роботу. Це передбачає удосконалення форм обліку, використання сучасних інструментів збору й обробки даних, опанування актуальних методів фінансово-економічного, організаційно-управлінського та структурного аналізу. До цього також належать оцінка потенціалу закладу, аналіз попиту на медичні послуги,

визначення конкурентних переваг, дослідження ресурсного забезпечення та прогнозування впливів зовнішнього середовища.

По-друге, важливим чинником є застосування принципів узгодженості перспективного та оперативного планування, орієнтацію установи на спільну мету, визначення обґрунтованих стратегічних пріоритетів, раціональний розподіл ресурсів та формування реалістичних показників, що характеризують діяльність.

По-третє, значну роль відіграє підвищення ефективності організації роботи закладу та його структурних підрозділів. Йдеться про оптимізацію взаємодії всіх ключових елементів процесу надання медичних послуг, що дозволяє забезпечити доступну та якісну медичну допомогу, раціонально використовувати ресурси, впроваджувати інноваційні технології та водночас враховувати професійні й соціальні потреби медичного персоналу.

По-четверте, необхідно запроваджувати сучасні підходи до поточного моніторингу та контролю. Систематичний моніторинг основних показників, регулярна оцінка діяльності як закладу в цілому, так і його підрозділів, дають змогу своєчасно виявляти проблеми, оцінювати якість медичних послуг та ефективність використання ресурсів.

Удосконалення цих засад передбачає формування комплексної методології, що охоплює чітке визначення критеріїв ефективності, впровадження механізмів систематичного моніторингу, розвиток інструментів збору та обробки даних, забезпечення взаємозв'язку між оцінюванням результатів і процесами прийняття управлінських рішень. У цьому контексті важливо поєднати кількісні та якісні методи аналізу, що дозволяє оцінювати не лише обсяг виконаної роботи, а й якість, результативність та вплив діяльності організації на розвиток публічної сфери. Тому важливо чітко визначити суб'єкти і об'єкти, що підлягатимуть оцінюванню ефективності, вибрати релевантні показники, стандартизувати процедури збору, перевірки та аналізу даних, а також регламентацію періодичності проведення оцінювання. Невід'ємним компонентом цього процесу є побудова належного аналітичного

забезпечення, що дозволить відстежувати динаміку показників у часі, фіксувати відхилення від планових значень і своєчасно виявляти проблеми у діяльності організації.

Особливе значення має інтеграція сучасних інформаційно-аналітичних технологій у систему оцінювання. Використання електронних баз даних, автоматизованих систем обробки інформації, цифрових інструментів контролю та візуалізації показників забезпечує оперативність та точність оцінювання, скорочує ризики людського фактору та підсилює доказовість управлінських рішень. Розвиток цифрових інструментів дозволить створити власний електронний кабінет пацієнта, який отримає доступ до запису, до результатів досліджень, вакцинацій, історії хвороби. Іншим аспектом цифровізації може бути активізація телемедицини консультацій, що допоможе розвантажити лікарів та зменшити черги. Також в контексті цифрової модернізації медзакладу, вбачаємо за доцільне у КНП «ЦПМСД Хмельницького району» впровадити систему "медичних дашбордів". Зокрема, на наш погляд, такий дашборд (електронна інформаційна панель) може відображати такі показники структурних підрозділів КНП, як:

- кількість підписаних декларацій;
- статистику за віковими групами;
- рівень охоплення вакцинацією;
- показники роботи лікарів;
- завантаженість амбулаторій;
- екстрені потреби (наприклад, вакцина, медикаменти);
- динаміку фінансування НСЗУ.

На наш погляд, це дозволить автоматично формувати показники ефективності та швидко приймати управлінські рішення.

Така інформація слугуватиме аналітичним підґрунтям для підготовки, ухвалення та реалізації управлінських рішень, що забезпечує оперативність керування та підвищує результативність роботи закладу охорони здоров'я. схематично це можна представити наступним чином (рис.3.1).

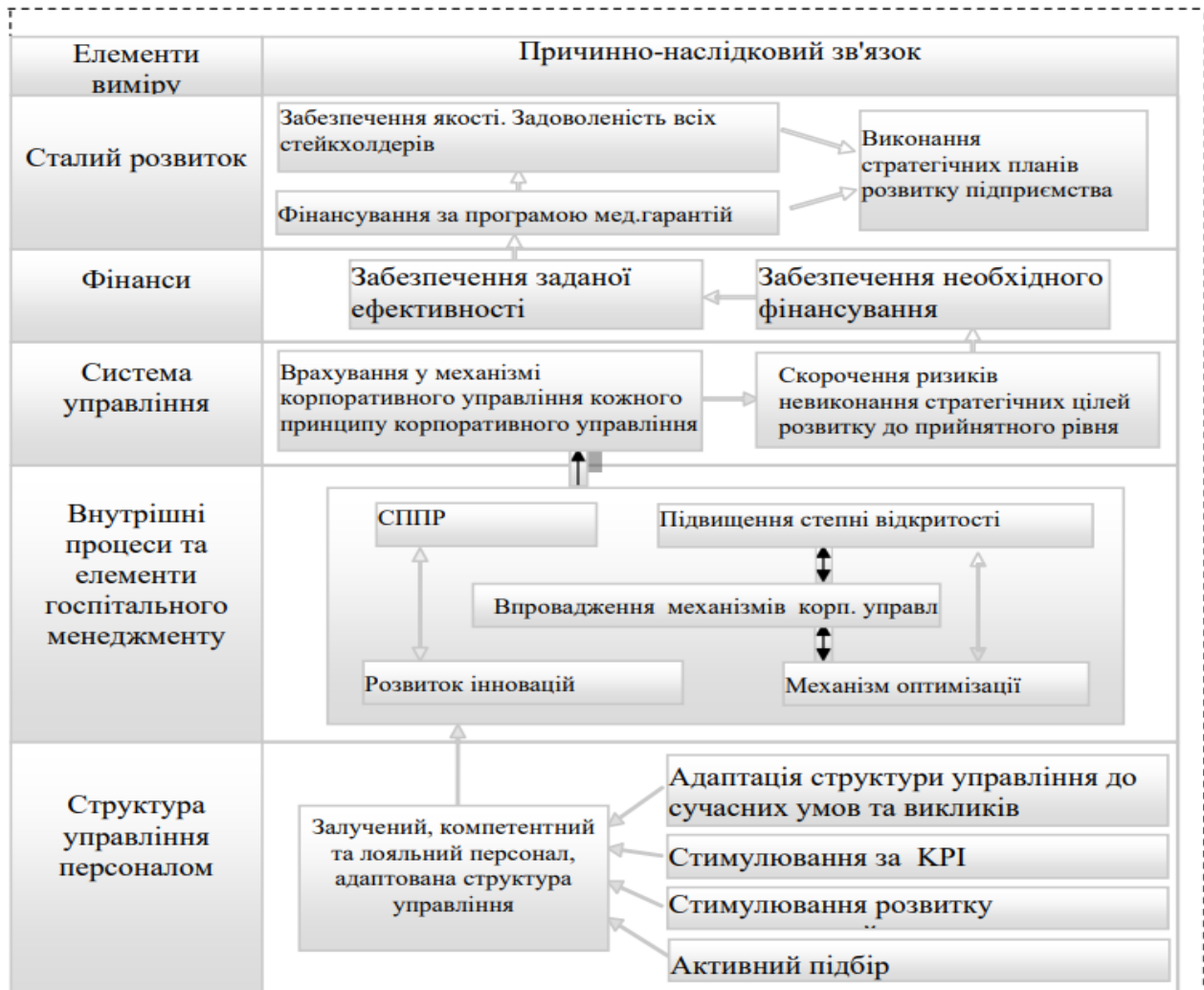


Рис. 3.1. Організаційно-методичний аспект удосконалення механізмів оцінювання ефективності діяльності медичної організації

Примітка. Адаптовано [13;25].

Методичне вдосконалення оцінювання передбачає також застосування стратегічного підходу, коли оцінювання ефективності пов'язується з досягненням довгострокових цілей організації. У цьому випадку система оцінювання відображає ступінь виконання стратегічних планів, програм розвитку, проєктів модернізації та реформ, що дозволяє перейти від формального контролю до комплексного аналізу результативності. Важливе значення у цьому плані має формування комплексної системи індикаторів результативності, що дозволять проводити оцінювання ефективності та ступінь виконання планів. Для цього, вбачаємо доречним, розробку інтегрованої системи показників, яка охоплюватиме такі групи показників, як:

- 1) медико-клінічні індикатори (рівень охоплення профілактичними оглядами, своєчасність скерувань, якість виконання клінічних маршрутів, виконання вимог НСЗУ);
- 2) Організаційно-управлінські індикатори (тривалість очікування на прийом, доступність запису, робота контакт-центру, ефективність використання робочого часу лікарів);
- 3) Фінансово-економічні індикатори (структура доходів, частка коштів від НСЗУ, витрати на одного пацієнта, економічність використання матеріалів та енергоносіїв);
- 4) Соціальні індикатори (рівень задоволеності пацієнтів, кількість зареєстрованих декларацій, динаміка утримання пацієнтів);
- 5) Кадрові індикатори (плинність кадрів, кваліфікаційний рівень, проходження навчань та підвищення кваліфікації персоналу).

Запровадження такої системи забезпечить об'єктивність моніторингу діяльності та прозорість для засновника і НСЗУ.

Також у процесі оцінювання ефективності діяльності важливо оптимізувати процедури збору та аналізу даних. Для підвищення точності та швидкості оцінювання ефективності необхідно вдосконалити інформаційно-аналітичні процеси, які пов'язані із інтеграцією даних електронної системи охорони здоров'я (eHealth) зі внутрішньою аналітикою закладу; впровадженням автоматизованих модулів збору статистики за індикаторами; зменшенням кількості «ручних» звітів; регулярним формуванням щомісячних та квартальних аналітичних зведень для керівництва та засновника. Систематизація та цифровізація дозволять уникнути дублювання інформації та підвищують оперативність прийняття рішень.

Не менш важливою складовою, вбачаємо, впровадження механізмів участі зацікавлених сторін, зокрема громадськості, представників професійних спільнот, користувачів послуг. Це дозволяє оцінювати ефективність діяльності не лише з позиції внутрішніх показників, а й через призму соціального ефекту, рівня довіри населення, відповідності потребам і очікуванням громади.

Удосконалення організаційно-методичних засад оцінювання ефективності діяльності організації публічної сфери повинно також включати розроблення механізмів практичного використання результатів оцінювання. Отримані дані мають не лише фіксувати поточний стан, а й слугувати основою для коригування планів, підвищення якості управлінських рішень, обґрунтування потреб у ресурсах, оптимізації структури діяльності та формування стратегічних пріоритетів.

Таким чином, удосконалення організаційно-методичних засад оцінювання ефективності діяльності організації публічної сфери є комплексним процесом, спрямованим на створення прозорої, адаптивної, орієнтованої на результат системи. Вона має забезпечити об'єктивне оцінювання діяльності організації, своєчасне виявлення проблем, формування ефективних управлінських рішень та підвищення довіри громадськості до результатів її роботи. Реалізація запропонованих заходів дозволить: забезпечити прозорий та об'єктивний механізм оцінювання діяльності, підвищити якість медичних послуг, зміцнити фінансову стабільність і керованість підприємства, покращити керованість і оперативність прийняття рішень, посилити довіру населення до медичного закладу, забезпечити сталий розвиток КНП як ефективного елемента первинної медичної допомоги.

3.2. Використання інструментарію моніторингу оцінювання ефективності діяльності досліджуваної організації публічної сфери

Одним із напрямів удосконалення механізму оцінювання ефективності діяльності закладу охорони здоров'я в умовах сучасної медичної реформи є запровадження результативної системи моніторингу. Формування такої системи в КНП «ЦПМСД Хмельницького району» потребує чіткого усвідомлення змісту поняття «моніторинг» та визначення його ролі у процесі управління.

Поняття «моніторинг», що походить від латинського monitor — «спостерігати, контролювати, попереджати», у сучасному трактуванні означає систематичне та цілеспрямоване відстеження стану та динаміки змін у соціальних і управлінських процесах із використанням наукових, технологічних та організаційних інструментів. Така система дозволяє контролювати, наскільки заплановані результати відповідають реальним змінам, та дає можливість завчасно виявляти проблеми й оперативно здійснювати коригувальні дії» [10].

Моніторинг у системі управління КНП «ЦПМСД Хмельницького району» доцільно розглядати як безперервний процес спостереження за ключовими індикаторами ефективності, що відображають результативність роботи закладу первинної медичної допомоги. Його впровадження вимагає визначення цілей, принципів, логіки функціонування, критеріїв оцінювання та методів опрацювання інформації.

Методологічно моніторинг повинен ґрунтуватися на аналізі інформаційних масивів, що дає змогу виявляти динаміку змін та оцінювати тенденції. «Технологічна складова процесу включає такі основні етапи, як планування моніторингу, організацію та координацію робіт, збирання даних щодо виконання планових показників та результативності заходів, аналітичну обробку отриманої інформації, формування звітності, використання результатів для ухвалення управлінських рішень та коригування діяльності» [9].

Система моніторингу ефективності діяльності КНП «ЦПМСД Хмельницького району» має охоплювати декілька взаємопов'язаних етапів, які охарактеризуємо нижче.

Так, організаційно-методичний передбачає виконання комплексу робіт щодо визначення об'єкта та суб'єктів моніторингу, уточнення актуальних проблем, постановка мети та завдань, розроблення методичного забезпечення, створення інформаційної бази.

Діагностичний етап охоплює комплекс дій щодо опрацювання інформаційних масивів, експрес-оцінка виконання планів, аналіз впливу внутрішніх і зовнішніх чинників.

На розрахунково-аналітичному етапі має проводитись оцінювання результативності діяльності шляхом співставлення фактичних показників із запланованими, визначення рівня досягнення цілей.

На прогностичному етапі має відбуватись прогнозування розвитку системи первинної медичної допомоги в районі, оцінка змін у ресурсному забезпеченні, зокрема фінансовому.

Потенційно-дослідницький передбачає виявлення нових можливостей, ризиків і напрямів удосконалення управління.

Етап прийняття рішень є завершальним, на ньому на основі використання отриманої інформації проводиться ухвалення управлінських рішень і коригування подальших дій.

Ефективне функціонування системи моніторингу можливе лише за умови відповідного методичного, організаційного та ресурсного забезпечення. Особливо важливими є такі принципи:

- 1) Економічність — оптимальний добір показників та алгоритмів забезпечує високу інформативність за мінімальних витрат.
- 2) Ефективність — технічні та кадрові ресурси мають гарантувати точність і своєчасність оцінювання.
- 3) Керованість — система повинна бути гнучкою, адаптивною та дозволяти оперативне коригування на кожному етапі.
- 4) Якість інформаційних процесів — результативність моніторингу залежить від оптимізації інформаційних масивів та раціонального вибору алгоритмів їх обробки.

Таким чином, моніторинг виступає одним із ключових інструментів удосконалення механізму оцінювання ефективності діяльності КНП «ЦПМСД Хмельницького району» та забезпечує підґрунтя для якісних управлінських рішень, підвищення результативності роботи й зміцнення довіри пацієнтів і громадськості.

Проведення моніторингу ефективності діяльності КНП «ЦПМСД Хмельницького району» потребує чіткого впорядкування та структуризації

інформаційних потоків. Дані, що використовуються у процесі оцінювання, мають бути подані в доступній, стислій та наочній формі, відображаючи динаміку виконання планових завдань, рівень досягнення цільових показників та загальну результативність функціонування закладу. Система моніторингу повинна бути практичним інструментом для оперативного отримання даних, формування висновків та прийняття рішень щодо удосконалення управління та підвищення якості медичних послуг.

Структурно-цільова модель моніторингу ефективності діяльності КНП «ЦПМСД Хмельницького району» може включати визначення мети моніторингу, ключових індикаторів, алгоритмів оцінювання та механізмів реагування на виявлені відхилення чи проблеми (рис.3.).



Рис.3. 2. Структурно-логічна схема моніторингу ефективності діяльності КНП «ЦПМСД Хмельницького району»

Примітка. Наведено автором на основі використання [15;17].

Однією з важливих передумов побудови ефективної системи моніторингу є вибір методики визначення показників та індикаторів результативності. Для оцінювання ефективності діяльності КНП «ЦПМСД Хмельницького району» можуть використовуватися показники, що характеризують стан організації первинної медичної допомоги, рівень доступності та якості послуг, достатність ресурсного забезпечення, завантаженість працівників, результативність виконання програм охорони здоров'я тощо (табл.3.1).

Таблиця. 3.1

**Пропоновані індикатори моніторингу ефективності діяльності КНП
ЦПМСД Хмельницького району**

Елемент механізму	Зміст та інструменти	Очікуваний результат
1	2	3
1. Визначення цілей оцінювання	- Визначення стратегічних і операційних завдань КНП	Чітке розуміння, що саме оцінюється та для чого
	- Формування очікуваних результатів по якості, доступності, фінансовій дисципліні	
2. Розроблення показників ефективності (КРІ)	- Медичні КРІ (декларації, профілактика, вакцинація)	Уніфікована система кількісного та якісного вимірювання результативності
	- Якісні КРІ (скарги, повторні звернення)	
	- Фінансові КРІ (дохід НСЗУ, структура витрат)	
	- Організаційні КРІ (документообіг, виконання планів)	
3. Внутрішній аудит і моніторинг	- Планові фінансові аудити	Контроль законності, якості, раціонального використання коштів та майна
	- Аудит дотримання медичних стандартів	
	- Перевірка використання ресурсів та майна	
	- Аналіз виконання протоколів лікування	
4. Система зворотного зв'язку з пацієнтами	- Онлайн-опитування	Підвищення якості сервісу та орієнтація на потреби пацієнтів
	- QR-коди для оцінки послуг	
	- Гаряча лінія	
	- Аналіз звернень та скарг	
5. Оцінювання кадрової ефективності	- Щорічна атестація персоналу	Підвищення професіоналізму, оптимізація навантаження, формування мотивованої команди
	- Оцінка компетентностей	
	- План розвитку персоналу	
	- Мотиваційні стимули (премії за КРІ)	
6. Оцінювання	- Аналіз зношеності обладнання	Раціональне

управління матеріально-	- Оцінка ефективності використання приміщень	використання майна, зростання
-------------------------	--	-------------------------------

Продовження Табл.3.1

технічними ресурсами	- Моніторинг енергоефективності	ефективності витрат
	- План оновлення техніки	
7. Процесний менеджмент (аналіз процесів)	- Опис ключових процесів	Підвищення швидкості та якості обслуговування
	- Виявлення «вузьких місць» у роботі	
	- Оптимізація маршруту пацієнта	
	- Скорочення черг, автоматизація	
8. Зовнішнє оцінювання	- Акредитація	Незалежна, об'єктивна оцінка рівня діяльності
	- Зовнішній аудит якості	
	- Бенчмаркінг з іншими КНП	
	- Галузеві порівняння	
9. Стратегічна оцінка (Balanced Scorecard)	- Чотири блоки: фінанси, пацієнти, процеси, персонал	Комплексне бачення довгострокової ефективності
	- Регулярний перегляд стратегічних індикаторів	

Примітка. Розроблено автором.

Вважаємо, що формування запропонованої системи моніторингу ефективності діяльності закладу сприятиме:

- чіткому формулюванню стратегічних і оперативних цілей у роботі КНП;
- отриманню достовірної інформації про стан та тенденції розвитку первинної медичної допомоги в Хмельницькому районі;
- формуванню об'єктивного уявлення про реальний рівень ефективності та проблемні зони у діяльності закладу;
- виявленню та аналізу попередніх результатів виконання планових завдань, що дозволяє своєчасно коригувати управлінські рішення.

Важливою складовою оцінювання ефективності може бути і громадський моніторинг. Він розглядається як систематичний процес спостереження з боку інститутів громадянського суспільства за діяльністю закладу та його персоналу. Метою такого моніторингу є оцінка якості управлінських рішень, дотримання працівниками професійних стандартів та законодавства, виявлення ризиків порушення прав пацієнтів, а також формування рекомендацій щодо удосконалення роботи закладу та підвищення його конкурентоспроможності.

Об'єктом громадського моніторингу може бути результативність діяльності медичного закладу та його кадровий склад, а суб'єктами – громадські організації та інші інститути громадянського суспільства.

Отже, впровадження системи моніторингу ефективності діяльності КНП «ЦПМСД Хмельницького району» створить можливість: підвищити прозорість та підзвітність закладу; покращити якість управлінських рішень; зосередити увагу на досягненні реальних результатів; посилити довіру населення до системи первинної медичної допомоги; забезпечити більш ефективне використання ресурсів. У комплексі це сприятиме підвищенню загальної результативності діяльності закладу та вдосконаленню місцевої системи охорони здоров'я.

ВИСНОВКИ

Ефективність діяльності організації публічного сектору характеризує ступінь результативності роботи органів державної влади або місцевого самоврядування. Її сутність розкривається через співвідношення суспільних та економічних результатів, яких вдалося досягти, і ресурсів, що були залучені для цього — фінансових, матеріальних, кадрових. Різні види ефективності висвітлюють окремі напрями діяльності організації: економічний, соціальний, фінансовий, організаційний, політичний, інституційний і комунікаційний. Лише комплексний аналіз цих складових дозволяє отримати повну картину результативності та сформувані обґрунтовані рекомендації для її вдосконалення. Ефективність поєднує два ключові елементи — досягнення поставлених цілей та раціональність процесів. Ефективність у публічному управлінні може аналізуватися з різних методологічних позицій: з погляду ресурсного підходу, позиції цільового підходу, соціально орієнтованого підходу, де ключовим є вплив на добробут населення; з позиції інституційного підходу, який враховує якість інституційних механізмів.

Кожна організація публічного сектору має власні особливості функціонування, які слід брати до уваги під час оцінювання її ефективності. Зокрема ефективність медичної допомоги визначається сукупністю кількісних і якісних показників, що демонструють рівень медичного забезпечення населення. У кожній окремій ситуації застосовуються відповідні аналітичні методи, адже результати роботи медичних закладів залежать не лише від якості надання послуг, а й від індивідуальних характеристик кожного пацієнта. У медицині не існує двох однакових випадків або пацієнтів, що ускладнює процес стандартизованої оцінки. Аналітичні інструменти у сфері охорони здоров'я дозволяють визначати ефективність роботи закладу загалом та за окремими групами ресурсів. Показники ефективності медичних установ традиційно поділяють на три групи: медичні, соціальні та економічні.

У даній кваліфікаційній роботі об'єктом дослідження виступає механізм оцінювання ефективності діяльності Комунального некомерційного

підприємства «Центр первинної медичної допомоги Хмельницького району». Це медичний заклад, створений на комунальній формі власності з метою забезпечення мешканців району первинною медичною допомогою. Оцінювання ефективності КНП «ЦПМСД Хмельницького району» проведено за трьома основними складовими: економічною, медичною та соціальною. Проведений аналіз показує, що заклад загалом демонструє стабільну економічну динаміку, ефективно використовує бюджетні ресурси, залучає додаткове фінансування й інвестує у матеріально-технічну базу. Незначне зменшення доходів компенсується підтримкою громади й зростанням інвестицій. Соціальна ефективність закладу також перебуває на високому рівні: забезпечується доступність медичних послуг, повністю охоплюються пільгові категорії, високим залишається показник укладених декларацій, надаються паліативні послуги. Серед викликів можна виокремити демографічні проблеми — природне скорочення населення, зростання дитячої інвалідності та старіння населення району.

На сучасному етапі реформування системи публічного управління важливим завданням є модернізація організаційно-методичних механізмів оцінювання ефективності публічних організацій. Удосконалення цих механізмів має забезпечити створення прозорої, гнучкої та орієнтованої на результат системи контролю й аналізу. Така система повинна сприяти своєчасному виявленню проблем, підвищенню якості управлінських рішень та зміцненню довіри громадян до діяльності закладу. Одним із ключових напрямів удосконалення механізму оцінювання ефективності роботи закладу охорони здоров'я в умовах сучасної медичної реформи є впровадження результативної системи моніторингу. Для КНП «ЦПМСД Хмельницького району» моніторинг слід розглядати як безперервне відстеження ключових показників, що характеризують результативність та якість роботи первинної медичної допомоги. Для його впровадження необхідно чітко визначити мету, завдання, принципи, логіку роботи системи, критерії оцінювання та методи аналізу інформації.

СПИСОК ЛІТЕРАТУРНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Андрощук Г. Цифрова трансформація в охороні здоров'я: аналіз технологічних трендів. 2023. URL: <https://yur.com/publications/practice/informaciynepravo-telekomunikaciyi/cifrova-transformaciya-v-ohoroni-zdorovyua-analiztehnologichnih-trendiv.html>.
2. Бакуменко В. Д. Прийняття рішень в державному управлінні : Навчальний посібник [у 2 ч.] Ч. 1. Теоретико-методологічні засади. К. : ВПЦ АМУ, 2010. 276 с.
3. Барзилович А. Д. Реформування системи охорони здоров'я в Україні: стратегічні аспекти. *Інвестиції: практика та досвід*. 2020. № 2. С. 134–140.
4. Білецька І. М. Аналіз інноваційного розвитку закладів охорони здоров'я як функція менеджменту їх системного розвитку. *Вісник ХНУ*. Серія економічна. 2022. № 1. С. 310- 315.
5. Васіна, А. Розвиток системи публічного управління в контексті сучасних викликів і трендів. *Актуальні проблеми менеджменту та публічного управління в умовах інноваційного розвитку економіки : матеріали доп. II Всеукр. наук.-практ. конф. з міжнар. участю* (Тернопіль, 28 трав. 2021 р.) / редкол. : Р. Р. Августин, А. Ю. Васіна, Т. Л. Желюк [та ін.]; відп. за вип. М. М. Шкільняк. Тернопіль : ЗУНУ, 2021. Ч. 1. С. 24-29.
6. Васіна, А. Публічне управління в контексті реагування на сучасні виклики: можливості й перестороги. *Актуальні проблеми менеджменту та публічного управління в умовах сучасних викликів : матеріали доп. V Всеукр. наук.-практ. конф. з міжнар. участю* (Тернопіль, 16 трав. 2024р.). Тернопіль: ЗУНУ, 2024. Ч. 1. С. 24-29.
7. Григорук П.М., Ткаченко І.С. Методи побудови інтегрального показника. *Бізнес-Інформ*. 2012. № 4. С. 34-38.
8. Дубина М. Організаційно-економічний механізм розвитку сфери охорони здоров'я: сутність, морфологія та специфічні особливості функціонування. *Науковий вісник Полісся*. 2023. № 1

9. Економічна енциклопедія / Відповідальний редактор С. В. Мочерний. Київ: Видавничий центр "Академія". Т. 2, 2001. 847 с.
10. Енциклопедичний словник з державного управління / уклад. : Ю. П. Сурмін, В. Д. Бакуменко, А. М. Михненко та ін. ; за ред. Ю. В. Ковбасюка, В. П. Трощинського, Ю. П. Сурміна. К.: НАДУ, 2010. 820 с.
11. Енциклопедія державного управління : у 8 т. / наук.-ред. колегія: Ю. В. Ковбасюк (голова) та ін. Київ : НАДУ, 2011. Т. 2: Методологія державного управління. 2011. 692 с.
12. Желюк Т., Онуфрійчук Д. Концептуальні засади використання публічного менеджменту в системі публічного управління. *Інноваційна економіка*. № 5-6. 2020.
13. Іванчов П.В. Методологічні засади оцінки ефективності державного управління трансформацією медичної системи України. *Приазовський економічний вісник*. Випуск 1(24) 2021. С.240-244
14. Іртищева І. О. Стан і перспективи цифрової трансформації індустрії охорони здоров'я в Україні. *Збірник наукових праць ТДАТУ імені Дмитра Моторного* (економічні науки). 2020. № 1(41). С. 70-77.
15. Каплан Р., Нортон Д. Збалансована система показників. Від стратегії до дії. URL: <https://pqm-online.com/assets/files/lib/books/norton1.pdf>
16. Карамішев Д. В., Удовиченко Н. М. Сутність розуміння ефективності управління системою охорони здоров'я в сучасних умовах. *Державне будівництво*. 2008. №1
17. Криничко Л. Р. Державне управління системою охорони здоров'я в умовах реформування: проблеми теорії та методології : монографія. Житомир : Вид. О. О. Євенок, 2020. 320 с.
18. Лехан В. М., Крячкова Л. В. Інтегральна оцінка результатів діяльності системи охорони здоров'я України. Україна. *Здоров'я нації*. 2010. № 2. С. 53-65.

- 19.Лехан В. М., Крячкова Л. В., Борвінко Е. В., Максименко О. П., Заярський М. І. Досвід проведення оцінки діяльності систем охорони здоров'я. Україна. *Здоров'я нації*. 2012. № 2-3. С. 92-96.
- 20.Макаренко М. В. Світові тренди цифровізації сфери охорони здоров'я та принципи реалізації. *Публічне управління та митне адміністрування*. 2023. № 1 (36). С. 58-63.
- 21.Матвієнко П. В. Основні критерії та моделі оцінки ефективності державного управління. *Економіка та держава*. 2008. № 6. С. 70-76.
- 22.Матюха Л.Ф. Підходи до оцінки ефективності лікарської практики з надання первинної медичної допомоги. *Здоров'я нації*. 2017. № 2 (43). С.140-142.
- 23.Медяник Д. І., Липчанський В. О. Особливості ефективності управління закладами охорони здоров'я. *Наукові записки*. 2016. Вип. 19. С. 23-29.
- 24.Мельник А. Ф., Васіна А. Ю., Дудкіна О. П. Державне та регіональне управління : навч. посіб. Тернопіль : Економічна думка ТНЕУ, 2014. 452 с.
- 25.Модернізація менеджменту та публічного управління в системі охорони здоров'я : монографія / Р. Р. Августин, О. З. Апостолук, А. І. Артимович [та ін.]. Тернопіль : Крок, 2020. 560 с.
- 26.Москаленко В.Ф., Гульчій О.П., Таран В.В. та ін. Економіка охорони здоров'я: підручник / під ред. В.Ф. Москаленка. Вінниця : Нова Книга, 2010. 288 с.
- 27.Офіційний сайт Комунального некомерційного підприємства «Центр первинної медичної допомоги Хмельницького району». URL: <https://medics.ua/clinics/119>
- 28.Офіційний сайт Національної служби здоров'я України. URL: <https://nszu.gov.ua/>
- 29.Попело О. В. Фінансове забезпечення сфери охорони здоров'я в умовах трансформаційних викликів. *Інвестиції: практика та досвід*. 2023. № 12. С. 13-19.

- 30.Посилкіна О.В. Гладкова О.В.. Актуальні проблеми фінансового забезпечення діяльності закладів охорони здоров'я в Україні в умовах їх реформування. URL: https://www.econ.vernadskyjournals.in.ua/journals/2021/32_71_2/9.pdf
- 31.Потьомкіна Ю. С. Застосування технології «ключових показників ефективності» в публічному управлінні. *Вісник Національної академії державного управління при Президентові України*. 2013. - № 3. С. 64-69.
- 32.Про Концепцію Національної програми інформатизації : Закон України від 4 лютого 1998 року. URL: № 75/98-ВР <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/75/98-%D0%B2%D1%80#Text>
- 33.Про схвалення Концепції розвитку електронної охорони здоров'я: Розпорядження Кабінету Міністрів України від 28.12.2020 № 1671-р URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1671-2020-%D1%80#Text>.
- 34.Рогальська І. Удосконалення організаційно-методичних засад оцінювання ефективності діяльності організації публічної сфери. *Збірник тез доповідей X науково-практичної конференції студентів та молодих вчених з міжнародною участю» «Актуальні проблеми економіки, підприємництва та управління на сучасному етапі»*. ЗУНУ, 2025.
- 35.Сердюк О.І. Методологічні аспекти аналізу інтегральної ефективності діяльності закладів охорони здоров'я, що надають первинну медичну допомогу / О.І. Сердюк, О.А. Короп, Н.В. Просоленко, В.І. Крупеня, Б.А. Рогожин. *Здоров'я нації*. 2018. №3(50). С. 78-83.
- 36.Соколенко Л. Ф. Впровадження засобів цифрового управління в сфері охорони здоров'я. *Державне управління: удосконалення та розвиток*. 2020. № 8. DOI: 10.32702/2307-2156-2020.8.53
- 37.Статут Комунального некомерційного підприємства «Центр первинної медичної допомоги Хмельницького району». URL: <https://www.khm.gov.ua/index.php/uk/content/pro-vnesennya-zmin-do-statutu-komunalnogo-pidpryyemstva-hmelnyckyuy-miskyuy-centr-pervynnoyi-6>

38. Стахів О. В. Інституційне забезпечення управління системним розвитком закладів охорони здоров'я. *Наукові записки Львівського університету бізнесу та права. Серія економічна*. Випуск 36, 2023. 180с.. URL: <http://dx.doi.org/10.5281/zenodo.7760405>
39. Тюріна Н., Антонюк В. Особливості оцінювання ефективності діяльності та розвитку медичних організацій. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2024, № 2С.9-17
40. Федоренко В. Г. Менеджмент: підручник / Федоренко В. Г. 3-тє вид., переробл. і доповн. К.: Алерта, 2015. 492 с.
41. Фіщук, Н., Фіщук, Б. Адаптивне управління розвитком закладів охорони здоров'я в умовах цифровізації. *Науковий вісник Полісся*, (1 (28), 2024. 276–289. URL: <http://nvp.stu.cn.ua/article/view/311768>
42. Черненко К.П., Семененко Г.М., Луконін О.В. Оцінка фінансового стану медичного закладу в умовах реформи фінансування системи охорони здоров'я. *Ефективна економіка*. 2020. №12. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/12_2020/107.pdf.
43. Чурпій І.К., Чурпій Н.В., Чурпій К.Л.. Нормативно-правове забезпечення системи охорони здоров'я в сучасних реаліях. URL: <http://ir.libraryntnu.com/bitstream/123458f.pdf>
44. Шкільняк М. М., Овсянюк-Бердадіна О. Ф., Крисько Ж. Л., Демків І. О. Менеджмент: Навчальний посібник. Тернопіль: Крок, 2017 р. 252 с.
45. Шкільняк М. М., Желюк Т. Л., Васіна А. Ю., Дудкіна О. П., Попович Т. М., Овсянюк-Бердадіна О. Ф.. Модернізація менеджменту системи охорони здоров'я в умовах проведення медичної реформи. *Вісник Тернопільського національного економічного університету*, 4, 168–180.
46. Шкільняк М., Кривокульська Н. Діагностика середовища функціонування закладу охорони здоров'я як передумова проведення змін. *Соціально-економічні проблеми і держава*. 2018. Вип. 2 (19). С. 151-159. URL: <http://sepd.tntu.edu.ua/images/stories/pdf/2018/18smmppz.pdf>

47. Шкільняк М.М., Желюк Т.Л. Організація діяльності закладу охорони здоров'я: нав. посібник / під ред. М.М. Шкільняка. Тернопіль: Крок, 2021. 516 с.
48. Яремко І. І. Підвищення ефективності механізмів управління закладами сфери охорони здоров'я. *Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення та проблеми розвитку*. 2021. № 2(6). С. 127-139.
49. Ackoff, R. L. A Concept of Corporate Planning. Wiley, New York, 1970. P. 1.
50. Ansoff, H. I. The State of Practice in Planning Systems. Sloan Management Review. 1977. #18 (Winter). Pp. 1–24.
51. Monitoring and Evaluation Specialist USAID RANG Program. URL: <https://www.prostir.ua/?jobs=monitoring-and-evaluation-specialist-usaid-rang-program-fahivets-z-monitorynhu-i-otsinky-prohrama-usaid-rang>