

**Гринчук С. О., завідувач хіміотерапевтичним відділенням**  
*Житомирський обласний онкологічний диспансер*  
*м. Житомир, Україна*

*DOI: <https://doi.org/10.30525/978-9934-26-068-1-19>*

## **МЕНЕДЖМЕНТ І МАРКЕТИНГ ЯК ОСНОВА УПРАВЛІННЯ СУЧАСНОЮ КЛІНІКО-ДІАГНОСТИЧНОЮ ЛАБОРАТОРІЄЮ**

В ринкових умовах господарювання та з метою отримання комерційного успіху необхідні корінні зміни умов діагностичної діяльності клініко-діагностичних лабораторій. Без знання принципів сучасного менеджменту та маркетингу неможливо ефективно використовувати наявні ресурси та знаходити додаткові.

Наразі клініко-діагностичним лабораторіям необхідно забезпечити ефективність аналізів шляхом підбору устаткування, сполучення автоматизованих і ручних методик дослідження, поділу праці, управління якістю, облік та раціональне використання матеріальних ресурсів та врахування інших вагомих обставин. Виходячи з цього на перший план виходить економічна діяльність клініко-діагностичних лабораторій, її рентабельність. Відповідно до принципів менеджменту номенклатура й обсяг досліджень стають предметом прийняття управлінського рішення, а джерелом оновлення основних фондів – діяльність самої лабораторії.

Результатом постійних вдосконалень є те, що докорінно змінено контекст роботи завідуючого клініко-діагностичних лабораторій: із керівника виробництва він стає менеджером підприємства, відповідальність якого значно ширша. Нові виклики вт діяльності клініко-діагностичних лабораторій – економічна доцільність і розвиток на ринку лабораторних послуг. Завдання менеджера – укріплення позицій лабораторії на ринку шляхом ефективного використання ресурсів.

Сучасний маркетинг неможливий без оцінки економічної ефективності діяльності клініко-діагностичних лабораторій, яка у більшості країн включає два рівні:

- 1) виробничі витрати на проведення лабораторних тестів;
- 2) економічна оцінка витрат, пов'язаних із вкладом лабораторій у лікування пацієнтів, що дозволяє відповісти на запитання: чи клінічно ефективні лабораторні тести з точки зору поліпшення якості медичної допомоги пацієнту, тобто чи виправдовують вони свою вартість.

Основними економічними показниками, що характеризують перший рівень, є:

- 1) собівартість (вартість) аналізу – сумарні витрати на виробництво та реалізацію результатів аналізів;
- 2) прибуток від реалізації – різниця між виручкою за проведені лабораторні аналізи та їх собівартістю;
- 3) рентабельність результатів лабораторних аналізів – відношення прибутку від реалізації до собівартості.

Визначення собівартості лабораторних аналізів – задача, яку вирішує кожна клініко-діагностична лабораторія. В Україні належним чином ще не накопичено достатньо досвіду цієї роботи. Закордонні комерційні клініко-діагностичні лабораторії для розрахунку собівартості аналізів роблять такі розрахунки:

$$\text{Собівартість аналізу} = \text{Прямі витрати} + \text{Посередні витрати} + \text{Накладні витрати,}$$

де прямі витрати = лабораторні трудові затрати + реагенти;

посередні витрати = посередні матеріали (лабораторні матеріали, відходи) + посередні трудові затрати (контроль, навчання, дослідження, розвиток) + інші посередні витрати (амортизація, утримання, обробка даних і т.п.);

накладні витрати = витрати на збір/звіти (збір зразків, звіти про тести, інтерпретація результатів, маркетинг) + адміністративні витрати (заробітна плата адміністративному та медичному персоналу, комунікації, навчання, безпека, перевірка якості, продовжуване навчання, перевезення) [4, с. 48].

До непрямих витрат (посередні та накладні) у закордонних клініко-діагностичних лабораторій відносять:

- короткострокова чи довгострокова оренда устаткування;
- сервіс і обслуговування устаткування;
- амортизаційні відрахування;
- заробітну плату (менеджмент, служба підтримки та сервісу);
- видаткові матеріали, що використовують не для аналізів (контроль якості тощо);
- лабораторну інформаційну систему;
- ліцензії, гонорари;
- професійне навчання (конференції, тренінги та ін.);
- обслуговування інженерних систем;
- комунальні платежі;
- підготовку приміщень для інсталяції устаткування та перепланування приміщень.

Між тим на практиці розрахунок собівартості одного аналізу – нелегка справа навіть для комерційних лабораторій, яка потребує багато часу та розуміння методів виконання досліджень. Під час розрахунку необхідно детально розкласти кожний аналіз на його складові частини, урахувати кількість реактивів, контрольних матеріалів, кювет, мийного розчину й іншого видаткового матеріалу. Особливо трудомісткий цей процес для бактеріологічних аналізів. Цю роботу треба починати з найпростіших видів досліджень, наприклад, із загальноклінічного аналізу крові на гематологічному аналізаторі. Потім можна переходити до гормональних, серологічних і біохімічних аналізів, поступово набуваючи досвіду.

Слід зазначити, що ситуація, що склалась у світі з поширенням інфекції та в умовах пандемії COVID-19, перед клініко-діагностичними лабораторіями постає безліч нових викликів.

Враховую зазначене вище, саме з використанням сучасних методів менеджменту і маркетингу завідувачі таких закладів зможуть належним чином здійснювати якісне управління. І аналізуючи економічні показники, які характеризують якість

та ефективність роботи закладу, керівництво приймає відповідні управлінські виважені рішення.

### **Література:**

1. Patterson K., Grenny J., Maxfield D., McMillan R. Change Anything: The New Science of Personal Success. Switzler, 2011.
2. Білинська М.М., Авраменко Т.П. Управління змінами сфери охорони здоров'я : навч.-метод. матеріали. Київ : НАДУ, 2015. 80 с.
3. Білинська М.М., Юрочко Т.П. Управління змінами сфери охорони здоров'я : навч. посіб. Київ : НАДУ, 2017. 108 с.
4. Єрошкіна Т.В., Татаровський О.П., Полішко Т.М., Борисенко С.С. Основи менеджменту і маркетингу в медицині : навч. посіб. Дніпро : РВВ ДНУ, 2012. 64 с.