

**ЧОРНОМОРСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ**  
**ІМЕНІ ПЕТРА МОГИЛИ**  
**ІНСТИТУТ ДЕРЖАВНОГО УПРАВЛІННЯ**  
Кафедра місцевого самоврядування та регіонального розвитку

**КРАСНОЩОК В'ячеслав Олександрович**

**УДОСКОНАЛЕННЯ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ**  
**ЗАКЛАДАМИ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я**

Спеціальність: 281 Публічне управління та адміністрування

**АВТОРЕФЕРАТ**

магістерської роботи на здобуття наукового ступеня  
магістра публічного управління

**Миколаїв – 2021**

## ЗАГАЛЬНА ХАРАКТЕРИСТИКА РОБОТИ

**Актуальність теми магістерської роботи.** Система охорони здоров'я є важливим пріоритетним напрямом державного регулювання, оскільки безпосередньо визначає можливості для досягнення високих показників якості життя громадян країни, таким чином, визначаючи міжнародну конкурентоспроможність. Проте функціонування ринку медичних послуг потребує кардинального реформування, державні й комунальні заклади охорони здоров'я неспроможні забезпечувати населення якісними та доступними послугами з огляду на обмежене державне фінансування і поглиблення кризових явищ в Україні. В нашій державі тільки розпочато процес формування нової медичної системи, триває удосконалення правового та економічного поля для конкурентних переваг закладів охорони здоров'я. Розширення прав і можливостей діяльності медичних закладів на пов'язано із вдосконаленням їх господарської діяльності у відповідності з міжнародними стандартами, що стосується вимог щодо запровадження стратегічного менеджменту. Вищезазначене актуалізує необхідність дослідження методологічних засад формування системи стратегічних рішень закладів охорони здоров'я в контексті реформування галузі в Україні.

Усі заклади охорони здоров'я працюють як у державному, так і в приватному секторі, тому незважаючи на соціальну місію щодо покращення стану здоров'я громадян України, вони мають дотримуватися принципу економічної доцільності та ефективності діяльності. Таким чином, актуально постає питання успішного управління цими закладами, що пов'язано із необхідністю застосування принципів стратегічного менеджменту: з одного боку, вони мають формувати успішні бізнес моделі, а з іншого – належним чином реалізовувати їх завдяки стратегії.

**Мета і завдання дослідження.** Метою магістерської роботи є визначення стану проблем управління закладами охорони здоров'я в контексті запровадження стратегічного управління.

Для досягнення мети були поставлені такі **завдання**:

- встановити особливості управління системою охорони здоров'я на основі вивчення праць українських та зарубіжних дослідників;
- визначити основні засади державної політики в медичній сфері та напрями реформування;
- провести аналіз стандартизації та уніфікації підходів до обліку витрат у закладах охорони здоров'я;
- представити досвід стратегічного управління в закладах охорони здоров'я (на прикладі Комунального некомерційного підприємства Миколаївської міської ради «Центр первинної медико-санітарної допомоги»);
- встановити основні тенденції з управління персоналом в умовах стратегічного управління;
- визначити особливості стратегічного управління при зміні статусу медичного закладу;
- провести аналіз впливу процесів цифровізації та розвитку

електронного сервісу в контексті удосконалення управління закладами охорони здоров'я.

**Об'єкт дослідження** - процес впровадження ринкових відносин в систему охорони здоров'я України.

**Предмет дослідження** - удосконалення стратегічного управління закладами охорони здоров'я України.

**Методи дослідження.** Для досягнення мети й завдань було використано комплекс взаємопов'язаних та взаємодоповнюючих загальнонаукових і спеціальних методів дослідження, спрямованих на отримання об'єктивних та достовірних результатів.

Для аналізу документальних і наукових джерел, вивчення рівня розробки проблеми у вітчизняній та зарубіжній літературі, еволюції політики держави щодо підтримки суспільного здоров'я застосовувалися історичний і логічний методи. Дослідження динаміки становлення та розвитку системи охорони здоров'я та надання медичної допомоги в Україні, їх довгострокових тенденцій і закономірностей з метою обґрунтування відповідних управлінських рішень проведено за допомогою системного підходу, методу статистичного аналізу, методів стратегічного планування, прогнозування та індикативного планування. Метод цільового соціологічного опитування та експертних оцінок використовувався для вивчення думки населення, окремих управлінців, медичних працівників та пацієнтів щодо шляхів реформування системи охорони суспільного здоров'я та надання медичної допомоги.

Методи наукової абстракції, експертних оцінок та описового моделювання й узагальнення, а також прогностичний метод застосовувалися для формулювання висновків, рекомендацій і пропозицій щодо обґрунтування шляхів оптимізації впровадження ринкових відносин в систему охорони здоров'я та визначення стратегічних напрямів державної політики України в галузі охорони здоров'я.

Інформаційною основою дослідження слугували законодавчі та нормативні акти вищих державних органів влади, наукова література, зокрема монографії, статті зарубіжних і вітчизняних учених у періодичних виданнях, результати власних досліджень магістранта, досліджень вітчизняних і зарубіжних центрів, офіційні публікації Всесвітньої організації охорони здоров'я (ВООЗ).

**Наукова новизна** отриманих результатів полягає в розробленні наукових положень, що в сукупності розв'язують важливе наукове завдання в галузі державного управління щодо впровадження ринкових відносин в систему охорони здоров'я, стратегічного управління в діяльність закладів охорони здоров'я, підвищення ефективності механізмів управління системою підготовки та прийняття управлінських рішень у сфері охорони здоров'я України, спрямованих на покращення стану громадського здоров'я, захисту громадян від фінансового ризику на випадок захворювання, підвищення економічної ефективності діяльності галузі та задоволення потреб громадян у послугах з охорони здоров'я та медичного забезпечення.

**Практичне значення** отриманих результатів магістерського

дослідження полягає в тому, що основні теоретичні положення й висновки роботи доведені до рівня конкретних пропозицій, мають форму, придатну для застосування в практичній діяльності, можуть бути використані для обґрунтування та розробки заходів державної політики щодо розвитку галузі охорони здоров'я відповідно до суспільних потреб.

Наведені в магістерському дослідженні теоретичні положення, фактичні дані, узагальнення й висновки можуть застосовуватись у процесі викладання навчальних дисциплін у системі підготовки та підвищення кваліфікації управлінських кадрів з охорони здоров'я.

**Структура і обсяг роботи.** Магістерська робота складається із вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел, який налічує 72 найменування. Загальний обсяг роботи складає 74 сторінки.

## ОСНОВНИЙ ЗМІСТ МАГІСТЕРСЬКОЇ РОБОТИ

У вступі обґрунтовано актуальність теми, сформульовано мету та основні завдання, об'єкт і предмет, методи дослідження, висвітлено наукову новизну і практичне значення виконаної роботи.

У першому розділі *«Науково-теоретичні засади дослідження трансформації системи охорони здоров'я»* встановлено особливості управління системою охорони здоров'я на основі вивчення праць українських та зарубіжних дослідників; визначено основні засади державної політики в медичній сфері та напрями реформування. У сучасних умовах основними цілями державного регулювання сфери охорони здоров'я є: забезпечення громадян якісними медичними послугами; забезпечення гарантованої державної безкоштовної допомоги; забезпечення фінансовими ресурсами; забезпечення новітніми технологіями; забезпечення удосконаленою правовою системою; створення конкуренції на медичному ринку; пристосування існуючої сфери охорони здоров'я до умов, що змінюються; удосконалювання системи організації та керування охороною здоров'я; підвищення кваліфікації кадрів; профілактична діяльність.

На основі аналізу наукових поглядів та джерельної бази слід зазначити, що в управлінні важливо також дотримуватися принципів ефективності та результативності, на що також спрямовані сучасні реформи в медичній галузі. Ефективність має досить різноманітне визначення в публічному управлінні, тобто зміст цього поняття безпосередньо пов'язаний з функціями органу публічної влади, рівнями управління та соціальними ефектами, внутрішніми та зовнішніми факторами розвитку організації, її цілями тощо. Проте серед цього різноманіття концепцій та наукових поглядів можна відзначити, що мова йде про такі види ефективності, як: ефективність діяльності закладу охорони здоров'я як основного суб'єкта з надання медичних послуг, ефективність менеджменту в самому закладі та ефективність діяльності безпосередньо медичних працівників та менеджерів.

У другому розділі *«Особливості запровадження стратегічного управління в діяльність закладів охорони здоров'я»* проведено аналіз стандартизації та уніфікації підходів до обліку витрат у закладах охорони здоров'я; представлено досвід стратегічного управління в закладах охорони здоров'я (на прикладі Комунального некомерційного підприємства Миколаївської міської ради «Центр первинної медико-санітарної допомоги»).

В нормативно-правових документах, які деталізують медичну реформу певним чином визначені критерії та показники ефективності, за якими можна обрахувати вартість надання медичної послуги, управління закладами охорони здоров'я, але вони є лише фрагментарними показниками, не вироблено єдиної уніфікованої системи для визначення ефективності управління та надання медичної допомоги в сфері охорони здоров'я.

Управлінські рішення у закладах охорони здоров'я класично є вибором з низки альтернативних варіантів щодо розвитих різноаспектних видів діяльності, пов'язаних із наданням медичних послуг. За всієї різноманітності підходів до прийняття управлінських рішень їх умовно можна розділити на два класи: стратегічні рішення, виконання яких спрямоване на забезпечення довгострокового успішного функціонування організації на ринку, і поточні рішення, реалізація яких необхідна для виконання стратегічних цілей.

Важливість стратегічних рішень у закладах охорони здоров'я зумовлена необхідністю не лише активізувати такий процес управління, результатом якого будуть реалістичні і потенційно ефективні дії, а й підтримкою всіх осіб, задіяних в їх виконанні

У третьому розділі *«Шляхи удосконалення управління закладами охорони здоров'я на засадах стратегічного управління»* встановлено основні тенденції з управління персоналом в умовах стратегічного управління; визначено особливості стратегічного управління при зміні статусу медичного закладу; проведено аналіз впливу процесів цифровізації та розвитку електронного сервісу в контексті удосконалення управління закладами охорони здоров'я. Чинне законодавство України надає можливість власникам публічних закладів охорони здоров'я (відповідним територіальним громадам, від імені яких право комунальної власності здійснюють відповідні місцеві ради) перетворювати належні їм на підставі зазначеного права закладам охорони здоров'я, що нині мають статус бюджетних установ, у комунальні унітарні некомерційні підприємства.

Визначаються такі переваги перетворення закладам охорони здоров'я із бюджетної установи у комунальне некомерційне підприємство: керівник закладам охорони здоров'я, що діє у статусі підприємства, отримує значно більшу, ніж це можливо в умовах статусу бюджетної установи, свободу у розпорядженні активами, фінансами та формуванні кадрової політики закладам охорони здоров'я, визначенні внутрішньої організаційної структури закладу; заклад охорони здоров'я має можливість самостійно встановлювати будь-які форми оплати праці працівників, що допускаються законодавством; фінансування закладів охорони здоров'я зі статусом підприємства здійснюється не за постатейним кошторисом витрат, а на основі власного

фінансового плану, що дозволяє такому закладі охорони здоров'я бути більш гнучким та самостійним у прийнятті рішень порівняно із суб'єктами, що мають статус бюджетної установи; право закладів охорони здоров'я утворювати об'єднання підприємств з іншими закладами охорони здоров'я, які також діють у статусі підприємства, з метою перерозподілу функцій між ними та спільної оптимізації використання матеріальних, людських та фінансових ресурсів ЗОЗ – членів об'єднання; заклад охорони здоров'я може наймати за цивільно-правовими договорами лікарів фізичних осіб – підприємців, які зареєстровані та одержали відповідну ліцензію на здійснення господарської діяльності з медичної практики.

При визначенні основних положень щодо організації заробітної плати в закладі охорони здоров'я, роботодавець має діяти в межах своєї компетенції. Локальні нормативні акти КНП не можуть суперечити Конституції України та іншим нормативно-правовим актам, а також мають враховувати основні положення генеральної, регіональної та галузевої угод.

З-поміж локальних нормативних актів підприємства, на підставі яких визначають основні положення щодо оплати праці працівників, значне місце посідають Положення про оплату праці та Колективний договір. Основні норми щодо оплати праці конкретного працівника мають відображатися в трудовому договорі чи контракті.

## **ВИСНОВКИ**

В результаті проведення магістерського дослідження було досягнуто мету роботи щодо визначення стану проблем управління закладами охорони здоров'я в контексті запровадження стратегічного управління, що обґрунтовано основними завданнями. Виконання поставних завдань також дозволило сформулювати наступні висновки.

1. Встановлено особливості управління системою охорони здоров'я на основі вивчення праць українських та зарубіжних дослідників. На основі вивчення наукових праць та дослідження теоретичних засад визначено, що основними напрямками регулювання сфери охорони здоров'я є встановлення потреб у медичних послугах, планування діяльності закладів охорони здоров'я, покращення шляхів отримання необхідних інформаційних та фінансових ресурсів, забезпечення доступності та якості медичних послуг, профілактика хвороб та ін. Основними цілями державного регулювання сфери охорони здоров'я в Україні є: забезпечення громадян якісними медичними послугами; гарантованої державної безкоштовної допомоги; фінансовими ресурсами; інноваційними технологіями; правовою системою; створення конкуренції на медичному ринку; адаптація системи охорони здоров'я до умов, що змінюються; удосконалення організації та управління охороною здоров'я; підвищення кваліфікації кадрів.

2. Визначено основні засади державної політики в медичній сфері та напрями реформування. Основними нормативно-правовими засадами є Національна стратегія реформування системи охорони здоров'я в Україні на період 2015-2020 роки, Національний план дій з реформування, котрий був проголошений Указом Президента України від 12 січня 2015 року №5/2015 «Про Стратегію сталого розвитку «Україна – 2020». Також важливим документом стало прийняття Концепції реформи фінансування системи охорони здоров'я, схваленої Розпорядженням КМУ від 30 листопада 2016 року № 1013-р, яка спрямована на врегулювання проблем фінансування галузі в нових умовах існування. Ці документи стали ключовими при подальшому реформуванні і справили вагомий вплив на такі потужні зміни, які відбулися в медичній системі України.

3. Проведено аналіз стандартизації та уніфікації підходів до обліку витрат у закладах охорони здоров'я. Стандартизація та уніфікація в медичній галузі відбуваються на основі Постанови КМУ «Про затвердження Методики розрахунку вартості послуги з медичного обслуговування», яка визначає, що основною метою трансформації медичної системи є забезпечення стандартизації та уніфікації підходів до обліку витрат у закладах охорони здоров'я та встановлення базових принципів універсальної національної системи розрахунку вартості послуг з медичного обслуговування, фінансування яких забезпечується за рахунок бюджетних коштів. Для забезпечення необхідного рівня стандартизації та точності розрахунків до обов'язкового переліку прямих витрат відносять: витрати на заробітну плату та пов'язані з нею нарахування; витрати на лікарські засоби; витрати на технічне забезпечення та обслуговування (поточний ремонт) високовартісного обладнання; комунальні витрати за можливості прямого віднесення. Також є непрямі витрати. Прийняття такої уніфікації є цілком логічним методом державного регулювання і допомагає в управлінні закладами охорони здоров'я.

4. Представлено досвід стратегічного управління в закладах охорони здоров'я (на прикладі Комунального некомерційного підприємства Миколаївської міської ради «Центр первинної медико-санітарної допомоги»). Зумовлені зміни тісно пов'язані з необхідністю запровадження ринкових відносин в медичну систему України, необхідністю її функціонування на засадах самокупності та самодостатності. Таким чином, постала необхідність в розробці стратегічних планів закладів охорони здоров'я. Що стосується організаційно-управлінської трансформації, то пріоритетними напрямками діяльності КНП ММР «ЦПМСД» визначені наступні: забезпечення доступної та якісної медичної допомоги; підвищення рівня задоволеності пацієнта; укладання угоди між КНП ММР «ЦПМСД» та Національною службою здоров'я України за пакетами медичних послуг; перегляд штату підприємства відповідно до потреб у медичних послугах надання платних медичних послуг; покращення матеріально-технічної бази КНП ММР «ЦПМС»; оптимізація діяльності підприємства; впровадження сучасних інформаційних технологій та методів лікування та реабілітації

хворих; виконання протиепідемічних заходів з метою попередження інфекційної захворюваності, проведення профілактичних щеплень; підвищення кваліфікації медичного персоналу шляхом безперервного професійного розвитку; надання медичної допомоги пільговим категоріям населення виписка рецептів для пільгового забезпечення медикаментами окремих груп населення забезпечення дитячим та спеціалізованим лікувальним харчуванням; удосконалення доступності будівель та приміщень закладу для маломобільних груп населення забезпечення дотримання медичним персоналом норм лікарської етики та деонтології.

5. Встановлено основні тенденції з управління персоналом в умовах стратегічного управління. Подальші тенденції з управління персоналом пов'язані з необхідністю оцінки його ефективності та атестації, а також визначаються безперервним професійним розвитком, що становить собою процедуру, на основі якої медичні працівники повинні постійно вдосконалювати свої знання та вміння, а також використовувати отримані бали для власної атестації. Вільний вибір тем, заходів, формату навчання та надавачів освітніх послуг є основними засадами такого типу методу державного регулювання політики управління персоналом.

6. Визначено особливості стратегічного управління при зміні статусу медичного закладу. Визначаються такі переваги перетворення закладам охорони здоров'я із бюджетної установи у комунальне некомерційне підприємство: керівник закладам охорони здоров'я, що діє у статусі підприємства, отримує значно більшу дії; заклад охорони здоров'я має можливість самостійно встановлювати будь-які форми оплати праці працівників у відповідності до законодавства; змінюються засади управління фінансовими ресурсами; можуть утворювати об'єднання підприємств з іншими закладам охорони здоров'я; можуть наймати за цивільно-правовими договорами лікарів фізичних осіб – підприємців, які зареєстровані та одержали відповідну ліцензію на здійснення господарської діяльності з медичної практики. Зміна статусу пов'язана із необхідністю набуття автономності, що є обов'язковою умовою подальшого розвитку закладів охорони здоров'я.

7. Проведено аналіз впливу процесів цифровізації та розвитку електронного сервісу в контексті удосконалення управління закладами охорони здоров'я. На сучасному етапі достатньо актуально постають питання розвитку електронних сервісів, оскільки пов'язано не тільки з пандемією та викликами, які постали перед медичною галуззю, а також з динамічними процесами та розвитком глобальної мережі, тотальною цифровізацією державного управління в нашій країні. Тому дуже важливо розвивати електронні сервіси та реєстри, які необхідних для налагодження ефективного інформаційного простору у сфері охорони здоров'я, доступу до центральної бази даних електронної системи охорони здоров'я та підтримку користувачів у закладах охорони здоров'я. Електронна система охорони здоров'я засвідчила свою ефективність в трансформації галузі, оскільки забезпечує укладення електронних декларацій із сімейними лікарями, виписку



електронних рецептів за програмою «Доступні ліки» та електронних направлень, ведення електронної медичної картки, що значно спрощує діяльність лікарів.

## АНОТАЦІЯ

Магістерська робота присвячена актуальній темі запровадження засад стратегічного управління в діяльності закладів охорони здоров'я в контексті реформування та розвитку ринкових відносин в Україні. В дослідженні встановлено особливості управління системою охорони здоров'я на основі вивченням праць українських та зарубіжних дослідників; визначено основні засади державної політики в медичній сфері та напрями реформування; проведено аналіз стандартизації та уніфікації підходів до обліку витрат у закладах охорони здоров'я; представлено досвід стратегічного управління в закладах охорони здоров'я (на прикладі Комунального некомерційного підприємства Миколаївської міської ради «Центр первинної медико-санітарної допомоги»); встановлено основні тенденції з управління персоналом в умовах стратегічного управління; визначено особливості стратегічного управління при зміні статусу медичного закладу; проведено аналіз впливу процесів цифровізації та розвитку електронного сервісу в контексті удосконалення управління закладами охорони здоров'я.

**Ключові слова:** охорона здоров'я, заклади охорони здоров'я, публічне управління в сфері охорони здоров'я, реформування, медична галузь, медична сфера, автономія, автономізація, ЦПМСД.

## ANNOTATION

The master's thesis is devoted to the topical issue of implementing the principles of strategic management in the activities of health care institutions in the context of reforming and developing market relations in Ukraine. The study identifies the features of health care management based on the study of works of Ukrainian and foreign researchers; the basic principles of the state policy in the medical sphere and directions of reforming are defined; an analysis of standardization and unification of approaches to cost accounting in health care facilities; the experience of strategic management in health care institutions is presented (on the example of the Municipal non-profit enterprise of the Nikolaev city council "Center of primary medical care"); the basic tendencies on personnel management in the conditions of strategic management are established; features of strategic management at change of the status of medical institution are defined; an analysis of the impact of digitalization processes and the development of electronic services in the context of improving the management of health care facilities.

**Key words:** health care, health care institutions, public administration in the field of health care, reform, medical field, medical sphere, autonomy, CPMSH.