

**Дмитро Миколайович РЯБЕЦЬ**

здобувач Причорноморського науково-дослідного інституту економіки та інновацій

ORCID: 0000-0001-8540-1409

E-mail: management@nuos.edu.ua

### **КОНЦЕПТУАЛЬНІ ЗАСАДИ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ СФЕРОЮ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я**

Рябець, Д. М. Концептуальні засади стратегічного управління сферою охорони здоров'я [Текст] / Дмитро Миколайович Рябець // Український журнал прикладної економіки. – 2020. – Том 5. – № 2. – С. 122–127. – ISSN 2415-8453.

#### **Анотація**

**Вступ.** На сучасному етапі розвитку економіки та суспільства в Україні, що характеризується високим рівнем невизначеності, економічної нестабільності, погіршенням фінансового становища держави та громадян на тлі виникнення та загострення ризиків виникнення з поширення епідемій, суттєво ускладнюються процеси стратегічного планування розвитку сфери охорони здоров'я.

**Метою статті** є формування концептуальних засад стратегічного управління сферою охорони здоров'я.

**Результати.** Досліджено, що, враховуючи міжсекторальні взаємозв'язки системи охорони здоров'я, в якості методів її реформування доцільно розглядати поширення корпоративної форми господарської діяльності в межах системи, на засадах співпраці влади, громади та бізнесу в напрямку реалізації цілей охорони здоров'я.

**Висновки.** Доведено, що створення корпоративних мереж системи охорони здоров'я на регіональному рівні можливо розглядати як диверсифікацію видів господарської діяльності та джерел фінансування. Модель корпоративного управління в національній системі охорони здоров'я повинна будуватися на підставі поширення партнерських (корпоративних) взаємостосунків, що нашаровуються на елементи процесного моделювання в системі охорони здоров'я. Корпоративізм, як різновид соціальної організації суспільних відносин, дає можливість зосередити більше зусиль для вирішення завдань системи охорони здоров'я. Крім того, важливим є застосування державно-приватного інвестиційного партнерства, яке передбачає співпрацю між владою бізнесом та громадою із залученням інвестицій для розвитку сфери охорони здоров'я. Саме такий варіант партнерських відносин є найбільш правильним для системи охорони здоров'я України, адже тоді розкривається зміст партнерства як диверсифікації джерел фінансування в системі охорони здоров'я, а саме питання фінансування є чи найважливішим для забезпечення виконання завдань національної системи охорони здоров'я. Таким чином, очевидною стає доцільність використання інтегральних можливостей корпоратизації та державно-приватного партнерства в покращенні інвестиційного клімату національної системи охорони здоров'я, орієнтованої на пацієнта.

**Ключові слова:** стратегія, стратегічне управління, сфера охорони здоров'я, концептуальна модель.

**CONCEPTUAL PRINCIPLES OF STRATEGIC MANAGEMENT IN THE FIELD OF  
HEALTHCARE**

**Abstract**

**Introduction.** *At the current stage of economic and social development in Ukraine, characterized by high levels of uncertainty, economic instability, deteriorating financial situation of the state and citizens against the background of the emergence and exacerbation of risks of epidemics, the processes of strategic health planning significantly complicate.*

**The purpose** of the article is to form the conceptual foundations of strategic management of healthcare.

**Results.** *It is determined that taking into account the intersectoral relationship of the healthcare system, as methods of reforming, it is appropriate to consider the spread of corporate economic activity within the system, on the basis of cooperation between government, community and business to achieve health goals.*

**Conclusions.** *It is proved that the creation of corporate networks of the healthcare system at the regional level can be considered as a diversification of economic activities and sources of funding. The model of corporate governance in the national healthcare system should be based on the spread of partnerships (corporate) relationships, which are layered on the elements of process modeling in the healthcare system. Corporatism, as a kind of social organization of public relations, allows us to focus more on solving the problems of the healthcare system. In addition, it is important to use public-private investment partnerships, which involve cooperation between business authorities and the community to attract investment for health development. This variant of partnership is the most correct for the healthcare system of Ukraine, because then the content of partnership as a diversification of funding sources in the healthcare system is revealed, and the issue of funding is the most important to ensure the national healthcare system. Thus, the expediency of using the integrated possibilities of corporatization and public-private partnership in improving the investment climate of the national patient-centered healthcare system becomes obvious.*

**Keywords:** *strategy, strategic management, healthcare, conceptual model.*

**JEL classification:** I00; I11; I18; I19

---

**Вступ**

На сучасному етапі розвитку економіки та суспільства в Україні, що характеризується високим рівнем невизначеності, економічної нестабільності, погіршенням фінансового становища держави та громадян на тлі виникнення та загострення ризиків виникнення і поширення епідемій, суттєво ускладнюються процеси стратегічного планування розвитку сфери охорони здоров'я.

Проведені дослідження показали, що попри значну кількість розроблених стратегічних документів у сфері реформування та розвитку медичної галузі, в Україні відсутнє єдине систематизоване стратегічне бачення концепції стратегічного розвитку сфери охорони здоров'я, єдності цілей і стратегій та узгодженості завдань на всіх рівнях. Паралельне протікання реформ у сферах державних фінансів, децентралізації і зміни адміністративно-територіального устрою та медичної галузі за відсутності належної координації і чіткого розмежування ресурсів і повноважень створює додаткове навантаження на органи управління всіх рівнів, знижує їх мотивацію та відповідальність за ефективне виконання поточних завдань, що необхідні для забезпечення сприятливих умов життєдіяльності та здоров'я громадян.

Дослідженню концептуальних засад стратегічного управління підприємствами присвячені праці видатних вчених науковців, зокрема: В.С. Пономаренка, З.Є. Шершньової, С.В. Оборської, О.І. Пушкаря, В.Д. Немцова, Л.Є. Довгань, П.М. Кобзева,

---

І.О. Іртищевої, Д. Аакера, М.І. Круглова, І.С. Крамаренко, І. Ансоффа, А. Томпсона, Дж. Стрікленда, Г. Мінцберга, Дж.Б. Куїнна, С. Гошала та ін. Однак, не достатньо розкрито стратегічні засади управління у сфері охорони здоров'я, чим і підтверджується актуальність теми.

### **Мета дослідження**

Метою статті є формування концептуальних засад стратегічного управління сферою охорони здоров'я.

### **Виклад основного матеріалу**

Основним стратегічним завданням на даному етапі є ефективна реалізація реформи в галузі охорони здоров'я, що передбачає створення нової організаційної структури управління системою охорони здоров'я, зміну моделей надання медичних послуг, їх диференціацію та підвищення якості на засадах ринкового підходу й орієнтації на споживача, перебудова системи фінансування медичної галузі. Попри наявні напрацювання та поступову реалізацію окремих завдань, значна частина питань, пов'язаних з реалізацією медичної реформи, залишаються дискусійними, відсутнє також якісне нормативно-правове, інформаційне та кадрове забезпечення, наявні численні бар'єри та перешкоди в процесі переходу до нової моделі.

Реалізація реформи потребує чіткого визначення концепції стратегічного розвитку сфери охорони здоров'я, що, на нашу думку, створить базове підґрунтя для прийняття рішень на всіх рівнях системи, що спрямовуватимуться на досягнення єдиної стратегічної мети, підвищить дієвість виконавців та рівень контролю й координації в усіх підсистемах охорони здоров'я та суміжних сферах, сприятиме формуванню якісного інформаційно-аналітичного, нормативно-правового, кадрового та фінансового забезпечення процесу трансформації галузі.

Основою концепції стратегічного розвитку медичної галузі виступає її місія та принципи, що є основою для формування цілей, стратегій та планів їх реалізації, які в сукупності формують концептуальну модель стратегічного розвитку системи і виступають основними настановами мислення при розробці й реалізації рішень незалежно від рівня ієрархії та функціонального змісту підсистем.

Враховуючи поточний курс реформ в медичній сфері та їх змістове наповнення, стратегічне бачення розвитку системи охорони здоров'я України можна визначити як «формування економічно-ефективної та дієвої моделі системи охорони здоров'я, що здатна забезпечити високий рівень здоров'я громадян та позитивної демографічної динаміки, надання якісних, доступних й інклюзивних медичних послуг та медичного обслуговування, здатної адаптуватися до нових викликів та можливостей, що формуються в ринковому та соціальному середовищі».

Трикоз І.В. зазначає, що «виходячи із мети, системи завдань та основних напрямів Стратегії розвитку СОЗ, основними пропозиціями для створення Концепції розвитку сфери охорони здоров'я в Україні можуть бути наступні:

1. Привести діяльність Фонду обов'язкового медичного страхування у відповідність із законодавством, обмежити невластиві функції страховика й постачальника лікарських засобів, медичного устаткування і видаткових матеріалів.

2. Розробити систему заходів щодо стимулювання участі страхових компаній в обов'язковому і добровільному медичному страхуванні; забезпечення рівного доступу державної та приватної медицини до коштів ФОМС, що направляються на оплату медичних послуг.

3. Забезпечити дотримання законодавства і відкритість у проведенні торгів і закупівель медичної техніки, видаткових матеріалів і ліків з коштів держбюджету й державних фондів.

4. Забезпечити рівність умов ліцензування, акредитації й експертизи діяльності державної та приватної медицини.

---

5. Створити службу незалежної медичної, медико-технічної та медико-юридичної експертизи.

6. Розробити систему заходів, що будуть перешкоджати розвитку нелегального ринку медичних послуг, використанню державних матеріальних ресурсів для надання платних послуг лікувально-профілактичними установами.

7. Здійснювати контроль з боку місцевих органів влади по забезпеченню необхідними медичними послугами всіх верств населення, у незалежності від рівня їх доходу.

8. Сприяти створенню позитивної демографічної ситуації: охорона материнства й дитинства, розробка та впровадження програм оздоровлення дітей і підлітків, пропаганда здорового способу життя, збереження чистоти навколишнього середовища, розвиток профілактичної медицини й оздоровлення населення за допомогою фізкультури й спорту.

9. Сприяти профілактиці інфекційних і соціально значимих захворювань, а також захворювань, що мають найбільшу частку в структурі смертності жителів країни (туберкульоз, ВІЛ/СНІД, алкоголізм, наркоманія, хвороби системи кровообігу, травми й інші наслідки зовнішніх впливів, новоутворення, психічні захворювання).

10. Сприяти підвищенню рівня фінансування медицини за рахунок коштів місцевого бюджету, а також із залученням інвестиційних коштів комерційних структур.

11. Сприяти створенню центру медичної реабілітації для дітей, підлітків і вагітних жінок з використанням високоефективних оздоровчих технологій і місцевих лікувальних факторів.

12. Сприяння єдності освіти, медичної науки і практики.» [1].

Особливістю стратегічного управління в сфері охорони здоров'я є той факт, що стратегічні плани, які розробляються, є дуже часто придатними для ідеальної ситуації, проте дійсність, в якій реалізується стратегія, може більшою чи меншою мірою відрізнятись від неї. Тому важливим елементом будь-якого стратегічного плану є розробка варіантів дій при ситуаціях, коли такі відмінності стануть дуже значними. І саме такий елемент стратегічного управління сьогодні є «слабкою ланкою» під час планування роботи галузі. Обґрунтування і розробка мінімум трьох сценаріїв щодо всіх напрямів діяльності («базового», «песимістичного» і «оптимістичного») з урахуванням підходів ризик-менеджменту може стати запорукою покращення процесу стратегічного управління в сфері охорони здоров'я [2].

Гладун З.С. визнає, що «реальним досягненням за часів незалежності України стало створення сучасного законодавства про охорону здоров'я, перехід від монополії держави на надання медичної допомоги до формування багатоукладної системи охорони здоров'я населення, що закладає підвалини для створення в ній конкурентного середовища в майбутньому, а відтак – підвищення якості медичної допомоги населенню. За останні роки зроблено певні кроки щодо забезпечення рівноправності закладів різних форм власності. Однак, умови економічної кризи і скрутне матеріальне становище більшості громадян України стримують розвиток недержавного сектору охорони здоров'я, а відтак – роботу по реформуванню організації охорони здоров'я населення, по її правовому забезпеченню не можна вважати завершеною. Одним із наступних кроків розвитку системи охорони здоров'я, як видається, стане запровадження в країні загальнообов'язкового соціального медичного страхування [3].

Обґрунтовано концептуальну модель стратегічного розвитку системи охорони здоров'я, що являє собою взаємопов'язану систему цілей, принципів та стратегій, спрямованих на реалізацію стратегічного бачення і місії медичної галузі в довгостроковій перспективі, а також систему критеріїв і ключових показників, що дозволяють оцінювати ефективність планових заходів на кожному етапі реалізації реформи в галузі.

---

Практична реалізація стратегічної концепції розвитку та реформування сфери охорони здоров'я залежить від змісту загальної стратегії, а також ефективності та узгодженості її основних і забезпечуючих складових.

Стратегія розвитку системи охорони здоров'я являє собою систему взаємопов'язаних напрямів та якісно визначених пріоритетів їх розвитку, реалізація яких сприятиме досягненню стратегічних цілей сфери охорони здоров'я в рамках обраної концепції.

За пріоритетністю стратегії розвитку медичної галузі запропоновано розподілити на дві групи: основні та забезпечуючі. Основні стратегії визначають стратегічні параметри функціонування моделі системи охорони здоров'я та шляхи їх досягнення у розрізі основних складових, а саме: забезпечення громадського здоров'я і довголіття, епідеміологічного нагляду і контролю, екстреної медичної допомоги, безпосереднього надання медичних послуг (первинних, вторинних, третинних, високоспеціалізованих тощо), розвитку та контролю фармацевтичної галузі, охорона материнства і дитинства тощо.

Забезпечуючі стратегії спрямовані на формування, розвиток та ефективно використання кадрового, фінансового, інвестиційного, інноваційного, інформаційного та іншого потенціалу, кількісні, якісні та структурні характеристики якого сприятимуть ефективній реалізації стратегії розвитку охорони здоров'я та її основних складових.

Стефанишин Л.С. вважає, що «до стратегічних пріоритетів закладу охорони здоров'я, який використовує системний підхід до стратегічних рішень, як правило, відносять:

- високу кваліфікацію персоналу;
- наявність прогресивного технологічного медичного обладнання;
- зручне місце розташування, комфорт і безпеку медичного обслуговування;
- високу репутацію та імідж на галузевому ринку;
- наявність бази даних про потреби клієнтів та їх урахування під час надання медичних послуг;
- сильне позиціонування на ринку» [4].

У роботі систематизовано та визначено особливості основних елементів та механізмів, що виконуватимуть роль зв'язуючих, регулюючих, координуючих та активізуючих елементів стратегічної моделі для забезпечення її збалансованого функціонування і розвитку в заданому векторі, основними з яких є організаційно-адміністративні, фінансові та комунікаційні.

### **Висновки та перспективи подальших розвідок**

Доведено, що, враховуючи міжсекторальні взаємозв'язки системи охорони здоров'я, в якості методів її реформування доцільно розглядати поширення корпоративної форми господарської діяльності в межах системи, на засадах співпраці влади, громади та бізнесу в напрямку реалізації цілей охорони здоров'я. Створення корпоративних мереж системи охорони здоров'я на регіональному рівні можна розглядати як диверсифікацію видів господарської діяльності та джерел фінансування. Модель корпоративного управління в національній системі охорони здоров'я повинна будуватися на підставі поширення партнерських (корпоративних) взаємостосунків, що нашаровуються на елементи процесного моделювання в системі охорони здоров'я. Корпоративізм, як різновид соціальної організації суспільних відносин, дає можливість зосередити більше зусиль для вирішення завдань системи охорони здоров'я. Крім того, важливим є застосування державно-приватного інвестиційного партнерства, яке передбачає співпрацю між владою бізнесом та громадою із залученням інвестицій для розвитку сфери охорони здоров'я. Саме такий варіант партнерських відносин є найбільш правильним для системи охорони здоров'я України, адже тоді розкривається зміст партнерства як диверсифікації джерел фінансування в системі охорони здоров'я, а саме питання фінансування є чи найважливішим для забезпечення виконання завдань

---

національної системи охорони здоров'я. Таким чином, очевидною стає доцільність використання інтегральних можливостей корпоратизації та державно-приватного партнерства в покращенні інвестиційного клімату національної системи охорони здоров'я, орієнтованої на пацієнта.

### **Список літератури**

1. Трикоз І.В. Концептуальні засади розвитку сфери охорони здоров'я. *Вісник Бердянського університету менеджменту і бізнесу*. 2016. №4 (36). С. 63-73.
2. Вороненко Ю. В. Стратегічне управління в охороні здоров'я: теоретичні та практичні аспекти. *Scientific Journal of the Ministry of Health of Ukraine*. 2014. №1 (5). С. 39-46.
3. Гладун З. С. Концептуальні засади державно-правового регулювання відносин у сфері охорони здоров'я населення. *Медичне право України: проблеми становлення та розвитку: мат-ли I Всеукраїнської науково-практичної конференції* (м. Львів, 19–20.04.2007). С.73-79.
4. Стефанишин Л.С. Теоретико-методичні основи стратегічного управління закладом охорони здоров'я. *Інфраструктура ринку*. 2019. Випуск 30. С.77-83.
5. Irtysheva I., Kramarenko I., Shults S., Boiko Y. & other. Building favorable investment climate for economic development. *Accounting*. 2020. Volume 6. Number 5. pp. 773-780.
6. Іртищева І.О., Крамаренко І.С. Інвестиційна привабливість економіки: міжрегіональні асиметрії. *Регіональна економіка*. 2014. № 2 (72). С. 84-95.
7. Рогатіна Л. П., Іртищева І. О., Крамаренко І. С., Андрющенко Є. Г., Білан В. В. Інвестиційна складова економічної безпеки: мікро-, мезо-, макрорівні. *Ефективна економіка*. 2020. № 5. – URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=7871>.
8. Іртищева І. О., Тубальцева Н. П., Гришина Н. В., Крамаренко І. С., Сергійчук С. І. Економічний розвиток на засадах активізації малого підприємництва: історичні процеси та завдання управління. *Економіка та держава*. 2020. № 5. С. 75–80.

### **References**

1. Trikoz, I.V. (2016). «Conceptual principles of health care development». *Bulletin of Berdyansk University of Management and Business*. no.4 (36), pp. 63-73.
2. Voronenko, Y.V. (2014). «Strategic management in health care: theoretical and practical aspects». *Scientific Journal of the Ministry of Health of Ukraine*. no.1 (5), pp. 39-46.
3. Gladun, Z.S. (2007). «Conceptual principles of state and legal regulation of relations in the field of public health. Medical law of Ukraine: problems of formation and development: materials of the I All-Ukrainian scientific-practical conference». (Lviv, April 19-20, 2007). pp.73-79.
4. Stefanishin, L.S. (2019). «Theoretical and methodological bases of strategic management of a health care institution». *Market infrastructure*. no. 30, pp.77-83.
5. Irtysheva, I., Kramarenko, I., Shults, S., Boiko, Y. & other. (2020). «Building favorable investment climate for economic development». *Accounting*. Volume 6. Number 5, pp. 773-780.
6. Irtysheva, I.O. and Kramarenko, I.S. (2014). «Investment attractiveness of the economy: interregional asymmetries». *Regional economy*. no. 2 (72), Pp. 84-95.
7. Irtysheva, I., Kramarenko, I., Shults, S., Boiko, Y. & other. (2020). «Building favorable investment climate for economic development». *Accounting*. Volume 6. Number 5, pp. 773-780.
8. Irtysheva, I.O., Tubaltseva, N.P., Grishina, N.V., Kramarenko, I.S. and Sergiychuk S.I. (2020). «Economic development on the basis of activation of small business: historical processes and management tasks». *Economy and state*. no. 5, pp. 75–80.

**Стаття надійшла до редакції 24.03.2020 р.**