

# ОРГАНІЗАЦІЯ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я

УДК 614.2

## ОСНОВНИ НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ РЕГІОНАЛЬНИМИ СИСТЕМАМИ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я

**Н.М. Орлова, І.В. Корецький**

*Національна медична академія післядипломної освіти ім. П.Л. Шупика  
ЗАТ "Група компаній Медсі"*

## ОСНОВНЫЕ НАПРАВЛЕНИЯ СОВЕРШЕНСТВОВАНИЯ УПРАВЛЕНИЯ РЕГИОНАЛЬНЫМИ СИСТЕМАМИ ЗДРАВООХРАНЕНИЯ

**Н.М. Орлова, И.В. Корецкий**

*Национальная медицинская академия последипломного образования им. П.Л. Шупика  
ЗАО "Группа компаний Медси"*

## MAIN DIRECTIONS TO IMPROVE MANAGEMENT OF REGIONAL HEALTH CARE SYSTEMS

**N.M. Orlova, I.V. Koretsky**

*National Medical Academy of Postgraduate Education P.L. Shupyk  
CJSC "Group of Companies Medsi"*

**Резюме.** У статті представлені обґрунтовані на підставі методології системного підходу і системного аналізу концептуальні напрями удосконалення управління регіональними системами охорони здоров'я, основними з яких є: розвиток профілактично спрямованої первинної медико-санітарної допомоги; здійснення широкої програми розвитку бригадних лікарських практик (як мінімум, лікар загальної практики, педіатр, акушер-гінеколог); забезпечення переходу від принципу утримання медичних закладів до принципу оплати конкретних обсягів медичної допомоги; перехід до контрактних методів оплати праці медичних працівників; переміщення частини обсягів медичної допомоги зі стаціонарного на амбулаторний етап; використання частини потужностей лікарень для надання медико-соціальної допомоги; забезпечення перетворення значної частини закладів охорони здоров'я в альтернативні до державних (муніципальних) за організаційно-правовою формою – автономні заклади і автономні некомерційні організації; підвищення задоволеності населення якістю медичної допомоги.

Інформаційною базою для обґрунтування концептуальних напрямів виступили наукові праці фахівців із організації та управління охороною здоров'я, нормативні документи за проблемою дослідження, а також результати власних досліджень, у ході яких була отримана комплексна медико-соціальна характеристика стану та динаміки громадського здоров'я, ресурсів та діяльності систем охорони здоров'я у регіонах України, визначена доступність медичної допомоги для населення та узагальнена думка організаторів охорони здоров'я щодо проблем та перспектив розвитку регіональних систем охорони здоров'я.

**Ключові слова:** *концептуальні напрями, регіональна система охорони здоров'я, управління.*

**Резюме.** В статье приведены обоснованные на основании методологии системного подхода и системного анализа концептуальные направления совершенствования управления региональными системами здравоохранения, основными из которых являются: развитие профилактической направленности первичной медико-санитарной помощи; осуществление широкой программы развития бригадных врачебных практик (как минимум - врач общей практики, педиатр, акушер-гинеколог); обеспечение перехода от принципа содержания медицинских учреждений к принципу оплаты конкретных объемов медицинской помощи; переход на контрактные методы оплаты труда медицинских работников; перемещение части объемов медицинской помощи со стационарного на амбулаторный этап; использование части мощностей больниц для оказания медико-социальной помощи; преобразование значительной части учреждений здравоохранения в альтернативные государственным (муниципальным) по организационно-правовой форме - автономные учреждения и автономные некоммерческие организации; повышение удовлетворенности населения качеством медицинской помощи.

Информационной базой для обоснования концептуальных направлений выступили научные труды организаторов здравоохранения, нормативные документы, а также результаты собственных исследований, в ходе которых была получена комплексная медико-социальная характеристика состояния и динамики общественного здоровья, ресурсов и деятельности региональных систем здравоохранения в Украине, определена доступность медицинской помощи для населения и обобщено мнение организаторов здравоохранения по проблемам и перспективам развития региональных систем здравоохранения.

**Ключевые слова:** *концептуальные направления, региональная система здравоохранения, управление.*

**Summary.** The article presents the conceptual ways of improving the management of regional health systems, developed on the basis of the methodology of system-defined approach and analysis. The main ones are: the development of preventive primary health care; the implementation of a broad program of development of the brigade medical practices (at a minimum - a general practitioner, pediatrician, obstetrician-gynecologist); enabling the transition from the principle of maintenance of health facilities to the principle of payment for specific elements of care; the transition to the contractual payment methods for health workers; displacement of some of the medical services from inpatient to outpatient department; the use of the capacity of hospitals to deliver health and social care; transformation of a large part of health state (municipal) institutions in autonomous institutions and autonomous non-profit organization; improvement of public satisfaction with quality of care.

This study was based on scientific works of health care professionals, health care regulations and, also, on the results of the authors' own research, in which complex medical and social characteristics of the state and dynamics of public health care resources and health care systems in the different regions of Ukraine were obtained; the accessibility of medical care for the population was determined and the opinions of the managers of health care on the problems and prospects of the development of the regional health care systems were studied.

**Keywords:** *conceptual directions, the regional health care system management.*

**Постановка проблеми і аналіз останніх досліджень.**

Однією з найбільш гострих проблем, які стоять перед українською системою охорони здоров'я на сучасному етапі її розвитку є підвищення ефективності управління галуззю на всіх її рівнях. Від успішності вирішення даного завдання залежить виконання державою основних соціальних гарантій, стан громадського здоров'я, а також обсяги витрат суспільства на збереження і розвиток трудового потенціалу країни. Регіональні системи охорони здоров'я становлять основний сектор національної системи охорони здоров'я України, у яких зосереджена провідна частка кадрових і матеріально-технічних ресурсів галузі. [1, 2, 3, 4, 6].

Ефективність діяльності регіональних систем охорони здоров'я на сьогодні балансує на тонкому вістрі між економією коштів та потребою на сучасному рівні відповідності якості медичних послуг. Разом з тим, незважаючи на те важливе місце, яке посідають регіональні системи охорони здоров'я в системі надання медичної допомоги в Україні, наукова база з даної проблеми знаходиться на стадії становлення і налічує обмежену кількість робіт [3,4,6].

Проблема розробки ефективного управління регіональними системами охорони здоров'я є актуальною, а її вирішення має ґрунтуватись на системному підході та спиратись на методологічну базу таких наукових дисциплін, як соціальна медицина та економіка, а також на комплексну оцінку потенціалу громадського здоров'я та ресурсів лікувально-профілактичної допомоги у регіонах як важливих факторів розвитку регіонів [5,7].

**Мета роботи** - науково обґрунтувати основні напрями удосконалення управління регіональними системами охорони здоров'я.

**Матеріали і методи**

Обґрунтування основних напрямів удосконалення управління регіональними системами охорони здоров'я здійснено на підставі методології системного підходу і системного аналізу із використанням інформаційно-аналітичного методу. Інформаційною базою для їх формулювання виступили наукові праці фахівців із організації та управління охороною здоров'я, нормативні документи за проблемою дослідження, а також результати власних досліджень, у ході яких була отримана комплексна медико-соціальна характеристика стану та динаміки громадського здоров'я, ресурсів та діяльності систем охорони здоров'я у регіонах України, визначена доступність медичної допомоги для населення (соціологічне опитування охопило 2524 респондентів у 6 регіонах України) та узагальнена думка організаторів охорони здоров'я (406 керівників закладів охорони здоров'я) щодо проблем та перспектив розвитку регіональних систем охорони здоров'я.

**Результати та їх обговорення**

Встановлено, що регіональні системи охорони здоров'я в Україні характеризуються суттєвими територіальними відмінностями за всіма видами ресурсів. Так, у 2010 р. різниця між максимальним та мінімальним показником забезпеченості лікарями у регіонах становила – 28,4 лікарі на

10 000 населення (59,6 у м. Києві та 31,2 у Херсонській обл.), медичними сестрами – 30,5 м/с на 10 000 населення (110,9 у Рівненській та 80,4 у Миколаївській обл.); у фінансуванні галузі ОЗ – 426,9 гривні у розрахунку на 1-го жителя (863,0 у Закарпатській обл. та 436,1 у Одеській обл.); у плановій потужності АПЗ – 106 відвідувань у зміну на 10 000 населення (249 у Кіровоградській обл. та 143 у Вінницькій обл.).

Одним із провідних чинників регіональної диференціації ресурсного забезпечення системи охорони здоров'я є рівень економічного розвитку регіону. У результаті кореляційного аналізу встановлено прямий зв'язок між Валовим регіональним продуктом (ВРП), як інтегральним показником економічного статусу регіону, та рівнем подушевого фінансування галузі охорони здоров'я ( $r=0,82, p<0,05$ ), плановою потужністю амбулаторно-поліклінічних закладів ( $r=0,67, p<0,05$ ) та забезпеченістю населення лікарями ( $r=0,57, p<0,05$ ) у регіонах.

Результати інтегральної оцінки (Рис. 1.) дозволили зробити висновок щодо наявності суттєвого дисбалансу між інтегральними показниками потенціалу громадського здоров'я і основних ресурсів системи охорони здоров'я у ряді регіонів України. Однією з основних проблем ресурсного забезпечення галузі на регіональному рівні залишається механізм управління ресурсами охорони здоров'я, який не враховує територіальних особливостей стану здоров'я населення, а також неефективне використання наявних ресурсів.

Розглядаючи основні напрямки реформування регіональних систем охорони здоров'я впродовж останніх років, особливо на первинному їх рівні (організація амбулаторій загальної практики-сімейної медицини, реорганізація поліклінік у центри ПМСД і т.п.), у загальному контексті соціально-економічних і політичних перетворень в Україні, можна констатувати, що основними причинами низької ефективності проведеного реформування стала ціла низка причин. У першу чергу, це спроба підпорядкувати цілі охорони здоров'я цілі економії коштів, недостатнє фінансування і незадовільна матеріально-технічна база закладів ПМСД, відсутність зацікавленості медичних працівників та керівників органів управління та закладів охорони здоров'я (ЗОЗ) у перетвореннях, низький рівень науково-методичного та

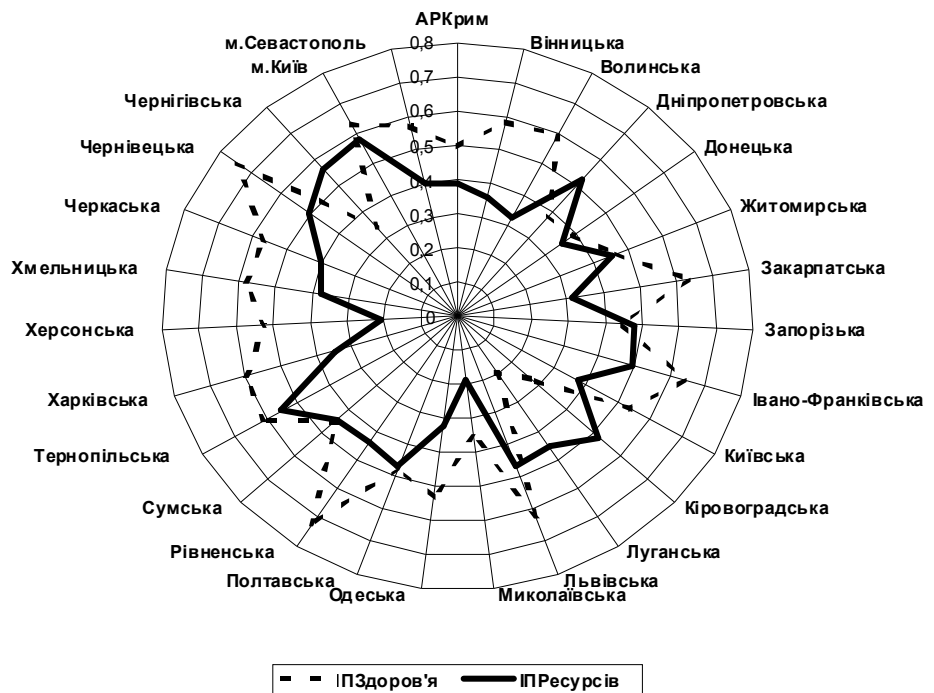


Рис.1. Інтегральні показники громадського здоров'я та ресурсного забезпечення системи охорони здоров'я у регіонах України в 2009-2010 роках

інформаційного забезпечення процесів реформування.

Реструктуризація - це системний процес вдосконалення структури регіональної системи охорони здоров'я та оптимізації її нормативно-правової, фінансово-економічної, структурно-технологічної та управлінської діяльності, який забезпечує моделювання медично, соціально та економічно ефективних закладів охорони здоров'я з метою підвищення якості та доступності медичної допомоги для населення регіону. Здійснення реструктуризації регіональної системи охорони здоров'я потребує реалізації підготовчого процесу, який включає:

- узагальнення передового міжнародного та вітчизняного досвіду, рекомендацій ВООЗ з питань регіонального управління;

- аналіз соціально-економічного потенціалу громадського здоров'я населення регіону, ресурсів системи охорони здоров'я, соціально-економічних та екологічних умов у досліджуваному регіоні України;

- вивчення зовнішніх і внутрішніх факторів, які визначають реструктуризацію, здійснення STEP та SWOT аналізу;

- узагальнення нормативно-правових документів КМ, МОЗ України, розробку правового, організаційно-методичного, структурно-технологічного, ресурсного механізмів регулювання процесу.

Одним з основних напрямів реструктуризації є наукове обґрунтування цільового управління територіальними системами охорони здоров'я. На основі отриманої характеристики стану здоров'я приписного населення, стратегічного аналізу діяльності закладів охорони здоров'я визначаються цілі і ключові показники діяльності окремого закладу, системи охорони здоров'я районів і регіону в цілому. За перерахованими показниками здійснюється цільове планування та проводиться системний аналіз результатів діяльності закладів охорони здоров'я.

У ході процесу реструктуризації слід також вирішити декілька робочих моментів. Так, при оптимізації фінансово-економічного забезпечення регіональної системи охорони здоров'я необхідно забезпечити перехід від управління витратами до управління результатами. При формуванні фінансових коштів регіональної системи охорони здоров'я слід чітко окреслити цілі і кількісно вимірювані результати діяльності, планові і узгоджені з усіма зацікавленими сторонами обсяги роботи закладів охорони здоров'я. Необхідно забезпечити перехід від кошторисного і бюджетного принципу фінансування ЗОЗ, які реалізують державні та муніципальні завдання, до одноканального фінансування за страховим принципом з оплатою усіх витрат за повним тарифом на основі стандартів надання медичної допомоги. З цієї метою необхідно:

- законодавчо затвердити державні гарантії обсягів надання медичної допомоги населенню;

- запровадити систему обов'язкового медичного страхування для збільшення ефективності використання ресурсів системи охорони здоров'я;

- забезпечити єдиний рівень гарантованої державою медичної допомоги в усіх регіонах України. Затверджені на регіональному рівні тарифи на медичну допомогу не можуть бути нижчими за державні мінімальні тарифи.

Велике значення має розробка напрямів забезпечення якості управління системою охорони здоров'я на основі науково обґрунтованих технологій сучасного менеджменту.

Це, у першу чергу, розуміння того, що якщо лікар покликається задовольнити потреби населення у медичній допомозі, то він повинен могти, вміти і хотіти. Могти для лікаря - це мати відповідну матеріально-технічну базу, оснащеність, умови для виконання роботи. Вміти - це рівень освіти, квалі-

фікації. Хотіти - це мотивація, яка необхідна для створення найбільш прийнятних умов роботи, для навчання, і тим більше для реорганізації.

По-друге, розвиток профілактично спрямованої первинної медико-санітарної допомоги, здійснення широкої програми розвитку бригадних лікарських практик (як мінімум - лікар загальної практики, педіатр, акушер-гінеколог).

По-третє - забезпечення переходу від принципу утримання медичних закладів до принципу оплати конкретних обсягів медичної допомоги, перехід до контрактних методів оплати праці медичних працівників.

По-четверте, переміщення частини обсягів медичної допомоги зі стаціонарного на амбулаторний етап, використання частини потужностей лікарень для надання медико-соціальної допомоги.

По-п'яте, забезпечення перетворення значної частини ЗОЗ в альтернативні до державних (муніципальних) за організаційно-правовою формою - автономні заклади і автономні некомерційні організації, які володіють більшою самостійністю у використанні ресурсів і одержують ці ресурси за результати своєї діяльності на контрактно-договірній основі.

Важливим напрямом є підвищення задоволеності населення якістю медичної допомоги. Задоволеність слід розуміти як співвідношення потреб і установок, які проявляються у фактичних вимогах, з оцінкою можливості їх реалізації. Задоволення попиту на медичні послуги є суб'єктивним критерієм комплексної оцінки споживання населенням медичної допомоги; але в той же час дуже важливим критерієм для визначення оптимальності мережі ЗОЗ та якості медичної допомоги.

## Висновки

У статті обґрунтовані концептуальні напрями удосконалення управління регіональними системами охорони здоров'я, які у ході подальших досліджень будуть використані при розробці функціонально-організаційної моделі управління системою охорони здоров'я на регіональному рівні.

## Література

1. Вороненко Ю.В. Фінансовий менеджмент з основами економіки охорони здоров'я: навчально-методичний посібник / Ю.В. Вороненко, В.М. Пашенко. - К.: Міжрегіональний видавничий центр „Медінформ”, 2011. - 499 с.
2. Голяченко О.М. Реформа охорони здоров'я в Україні / Лілея.- Тернопіль. - 2006. -160с.
3. Лехан В. М. Стратегія розвитку системи охорони здоров'я : український вимір / В. М. Лехан, Г. О. Слабкий, М. В. Шевченко. - К., 2009. - 50 с.
4. Орлова Н.М. Регіональна система охорони здоров'я: концептуальні підходи до формування її сучасної політики / Н.М.Орлова. - К., 2010. - 184 с.
5. Пиддэ А.Л. Организационно-экономическое обеспечение деятельности медицинских организаций в условиях разграничения полномочий между органами власти / А.Л. Пиддэ // Главврач. 2007. -№11.-С.9-40.
6. Регіональні аспекти стану здоров'я, діяльності та ресурсного забезпечення закладів охорони здоров'я України за даними оперативного моніторингу / В. Л. Весельський, Н. В. Медведовська, Т. К. Кульчицька [та ін.] //Здоров'я населення та його перспективи. - №1. - 2007. С. 25-31.
7. Сибурина Т.А. Повышение качества и эффективности медицинской помощи в свете современных подходов к управлению / Т.А. Сибурина, Ф.И. Бадаев // Менеджер здравоохранения. -2006. -№ 1. - С. 21-25.

Одержано 10.06.2013 року.