

- НАН України ; Інститут економіки промисловості. – Донецьк, 1997. – 40 с.
5. Сенктон Е. Системи міського управління / Е. Сенктон ; пер. з англ. Світлана Куц. – Х. : Центр освітніх ініціатив, 2001. – 95 с.
  6. Управління соціальним розвитком: історія, теорія, методологія : [монографія] / Серьогін С.М., Решетніченко А.В., Сурмін Ю.П., Парубець О.І., Брус Т.М. ; Національна академія держ. управління при Президентові України ; Дніпропетровський регіональний ін-т держ. управління. – Д. : ДРІДУ НАДУ, 2005. – 228 с.
  7. Теория и методология социальной работы : учеб. пособ. / С.И. Григорьев, Л.Г. Гуслякова, В.А. Ельчанинов и др. ; под ред. С.И. Григорьева ; Ин-т "Открытое общество". – М. : Наука, 1994. – 185 с.
  8. Підвищення ефективності місцевого самоврядування в Харкові на основі науково-технічного, соціально-економічного і кадрового потенціалу міста / В.А. Шумілкін, В.М. Бабаєв, В.І. Луговий, Л.Л. Товажнянський, О.Г. Романовський. – Х. : НТУ "ХПІ", 2003. – 399 с.
  9. Fountain J. Comment: Disciplining Public Management Research // Journal of Policy Analysis and Management. – 1994. – Vol. 13. – № 2. – P. 269–277.
  10. Thompson F. The New Public Management // Journal of Policy Analysis and Management. – 1997. – Vol. 16. – № 1. – P. 165–176.

УДК 352.354

## СТРАТЕГІЧНЕ ПЛАНУВАННЯ В ОХОРОНІ ЗДОРОВ'Я

**Рожков Г.С.**кандидат медичних наук  
Київська міська санітарно-епідеміологічна станція**Annotation**

The author of the article reveals the concept of "planning" and "strategic planning". The correlation of strategic planning elements is investigated in the article. The necessity and advantages of applying key components of efficient management in development of a strategy plan at all levels in health care industry are reflected in the article.

**Анотація**

Автором статті розкрито поняття "планування" й "стратегічне планування". Досліджено взаємозв'язки елементів стратегічного планування. Показано переваги і необхідність використання найважливіших компонентів ефективного менеджменту в розробці стратегічних планів охорони здоров'я на всіх рівнях управління.

**Ключові слова**

Планування, стратегічне планування, стратегічне передбачення, стратегія, ефективний керівник, стратегічний аналіз, стратегічний вибір, реалізація стратегії.

**I. Вступ**

Сучасний темп зміни і збільшення знань є настільки великим, що стратегічне планування видається єдиним способом формального прогнозування майбутніх проблем і можливостей. Воно забезпечує вищому керівництву засіб створення плану на тривалий термін. Стратегічне планування дає також основу для прийняття рішення. Знання того, чого організація хоче досягти, допомагає уточнити найбільш відповідні шляхи дій.

Формальне планування сприяє зниженню ризику при прийнятті рішення. Приймаючи обґрунтовані й систематизовані планові рішення, керівництво знижує ризик прийняття неправильного рішення через помилкову або недостовірну інформацію про можливості підприємства або про зовнішню ситуацію, оскільки планування слугує для формулювання встановлених цілей, воно допомагає створити єдність загальної мети всередині організації.

Стратегічне планування являє собою особливий вид практичної діяльності людей, планової роботи, яка полягає в розробці стратегічних рішень, що передбачають висунення таких цілей, і стратегій поведінки відповідних об'єктів управління, реалізація яких забезпечує їх ефективне функціонування в довгостроковій перспективі, швидкій адаптації до змін умов зовнішнього середовища.

У державах з розвинутою економікою стратегічне планування виступає як важливий елемент державного регулювання господарства. Планомірний розвиток суспільства – це одне з основних досягнень людської цивілізації. Стратегічне планування допомагає підтримувати необхідні економічні пропорції. З його допомогою забезпечується узгоджена цілеспрямованість функціонування всіх ланок господарської системи суспільства.

### II. Постановка завдання:

- з'ясувати сутність поняття “стратегічне планування”;
- дослідити взаємозв'язки елементів стратегічного планування;
- визначити необхідність використання компонентів ефективного менеджменту в розробці стратегічних планів охорони здоров'я.

### III. Результати

Питання розвитку складових державної політики України в галузі охорони здоров'я досліджували такі провідні українські вчені: М. Білинська, О. Біловол, С. Бугайцов, Ю. Вороненко, Ю. Гайдаєв, М. Голубчиков, Т. Грузева, А. Зіменковський, Д. Карамішев, Б. Криштопа, В. Лехан, В. Лобас, В. Москаленко, А. Нагорна, М. Поліщук, В. Пономаренко, В. Пасько, Я. Радиш, В. Скуратівський, Г. Слабкий, І. Солоненко, В. Таралло, В. Чебан, О. Черниш, О. Шаптала, М. Шуртов, Н. Ярош та ін.

Фундаментальні теоретичні положення стратегічного планування висвітлено у працях відомих російських та вітчизняних дослідників, зокрема Є. Беляєва, Д. Бенедиктова, Р. Вялкова, С. Гаспаряна, В. Гройсман, В. Денисова, І. Захарова, Ю. Комарова, Ю. Лісіцина, В. Мартиненко, В. Медіка, А. Меркова, В. Овчарова, В. Поліського, А. Решетнікова, І. Серегіна, В. Філатова. У цих працях розроблені основи методології використання моделювання в охороні здоров'я, визначені обов'язкові умови формування стратегії за принципом оцінювання можливих змін у перспективі, показана значущість вибору для різних медичних установ і галузі в цілому з безлічі критеріїв найбільш інформативних, розроблені методики розрахунків їх прогнозних значень.

Ми вважаємо, що у широкому значенні поняття “планування” – це передбачення майбутнього, побудова моделі бажаного й намічуваного майбутнього стану системи (суб'єкта) при одночасному встановленні шляхів, способів, засобів і строків досягнення цього стану, планованих дій. Воно є основною функцією управління й стрижнем керівної підсистеми системи охорони здоров'я.

Мета діяльності суб'єктів обов'язково має збігатися із цілями діяльності системи в цілому й мати при цьому суспільно значущий характер. Наприклад, метою програми реформи охорони здоров'я в Україні має бути поліпшення показників суспільного здоров'я, а не, скажімо, збільшення заробітної плати медиків, оскільки це буде одним зі способів досягнення суспільно значущої мети.

До кінця 60-х рр. минулого століття групою японських економістів, американцем Демінгом у теорію планування було введено

поняття “планування в умовах обмежених ресурсів”. В основі цього поняття лежить аксіома: будь-яке громадсько корисне виробництво стримується обмеженими ресурсами [1, с. 134]. Економістами Японії й США було сформульовано методику визначення цілей програми з урахуванням постійного збільшення ефективності використання ресурсів на основі реалізації заходів для безперервного поліпшення якості роботи [3, с. 146].

Дослідивши теоретичні аспекти цього питання, можна визначити планування як основний розділ економіки, який є найважливішим заходом у визначенні дій будь-якого суб'єкта або системи для досягнення мети їх діяльності, обов'язково враховує суспільну значущість на умовах ефективного використання ресурсів. Усі програми розподіляються за цілями: стратегічні (на 5 років); тактичні (від 1 року до 5 років); оперативні (до 1 року).

На наш погляд, розпочинаючи стратегічне планування галузі, необхідно спиратися на такі методичні й цільові настанови: рівнодоступність охорони здоров'я для громадян; всебічний аналіз довгочасних рішень; взаємозалежне комплексне планування; підкріплення планів прогнозними розробками; проведення заходів з метою запобігання втратам.

У повсякденному розумінні прийнято вважати що, стратегічне планування на основі аналізу й виділення пріоритетів має забезпечувати чітку оцінку цілей і напрямів діяльності, визначити набір дій і рішень для досягнення цих цілей.

Ми переконані, що першорядним завданням стратегічного планування є забезпечення нововведень і змін у самій системі охорони здоров'я. Слід зазначити, що при науково обґрунтованому плануванні існує стійка позитивна кореляція між плановими й досягнутими результатами.

Неодмінним атрибутом планування має бути організаційне стратегічне передбачення, що базується на досвіді минулих стратегічних рішень і на розвитку перспективного мислення управлінських кадрів. На жаль, близько 75% засобів скеровується на вирішення низькоефективних, але високвитратних завдань; при цьому відомо, що навіть разові фінансові ін'єкції у високоефективні цілі дають гарний результат [4, с. 349].

Проблема неоцінення ролі керівників у цьому процесі значно ширше простого ініціювання процесу стратегічного планування. Необхідно постійно організовувати, контролювати, аналізувати, проводити оцінювання й вносити адекватні корективи. А для цього потрібні менеджери установ охорони здоров'я, які прогресивно мислять і діють.

Ефективного менеджера можна уявити у вигляді штучного товару, і його треба вміти розглянути й підтримати, оскільки тільки ефективні менеджери створюють ефективні організації, впливають на рівень роботи й результати, стають рушієм змін.

У результаті дослідження академік РАМН, професор А.І. Вялков стверджує, що страте-

гічна політика без керівників, які можуть її реалізовувати, недосяжна, оскільки це досить складний процес, що вимагає кваліфікованого управління. На рис. 1 подано найважливіші компоненти ефективного менеджменту [5, с. 173].



Рис. 1. Компоненти сучасного менеджменту

У ході дослідження було встановлено, що стратегія має являти собою детальний всебічний план, розроблений з погляду всієї перспективи системи, а не окремих її елементів, але водночас мати чітку адресність. При цьому план має залишатися цілісним протягом тривалого часу, але мати достатню гнучкість, щоб за необхідності можна було здійснити модифікацію й переорієнтацію окремих (додаткових) обставин. Необхідно мати можливість стратегічного маневру і, крім плану дій, треба тримати в резерві й план на випадок непередбачених, додаткових обставин. Розробка стратегічних пла-

нів охорони здоров'я необхідна на всіх рівнях управління, аж до медичних організацій.

Особливого значення набуває впровадження системи стратегічного планування охорони здоров'я у великих містах, що виконують функції міжтериторіальних центрів надання високотехнологічної спеціалізованої медичної допомоги [2, с. 108].

Специфікою розробок стратегічних планів в умовах великих населених пунктів є необхідність визначення раціональних потоків хворих між медичними організаціями різної відомчої й територіальної підпорядкованості. Принципова схема цього процесу подана на рис. 2.

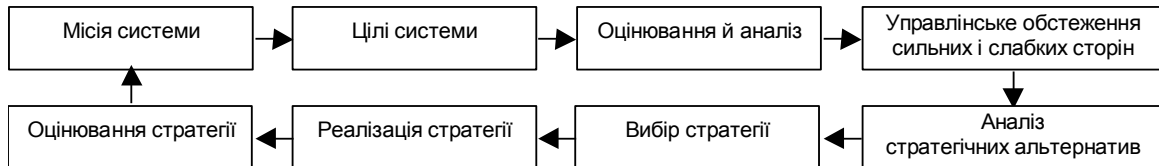


Рис. 2. Принципова схема процесу планування

Ряд відмінних рис характеру стратегічного планування: масштабність і непорушність; складність і подвійність; фундаментальність і довгостроковість; значущість змін і

залежність від оточення. Узагальнена модель елементів стратегічного планування подана на рис. 3.

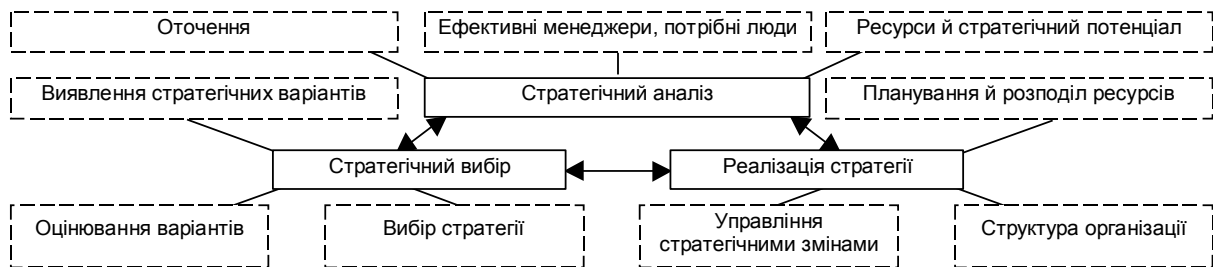


Рис. 3. Взаємозв'язки елементів стратегічного планування

Головним завданням стратегічного планування, на наш погляд, має бути визначення напрямів розвитку й використання ресурсного потенціалу для поліпшення ста-

ну здоров'я населення. Найважливішим із цих напрямів виступають структурні перетворення в охороні здоров'я, включаючи реструктуризацію мережі медичних організацій.

Для реалізації завдань у рамках стратегічного планування доцільно створювати спеціальні підрозділи в системі управління охороною здоров'я, які зможуть координувати елементи стратегічного планування як по горизонталі, так і по вертикалі.

У свою чергу, організаційна робота стратегічних управлінських структур регіонального рівня має спиратися на потужні, оснащені технікою, технологіями й кваліфікованими кадрами центри медичної інформатики, аналізу й прогнозування [2, с. 116].

Сучасна економічна наука виділяє основні постулати стратегічного планування, а саме: стратегічне планування не може бути оптимальним, але без нього рух уперед буде свідомо малоефективним; ніщо ніколи не йде чітко за планом; плани вимагають коректування по ходу справи; різноманітність факторів впливу на проблемні ситуації робить розробку стратегій важким завданням, але без його вирішення немає руху вперед.

Ми вважаємо основним принципом стратегічного планування ув'язування обсягів і структури медичної допомоги з очікуваними фінансовими ресурсами на основі чіткого визначення державних гарантій надання населенню медичної допомоги. Планування фінансово-забезпечених обсягів медичної допомоги передбачає пошук найбільш раціональних варіантів її надання.

Найважливішим етапом стратегічного планування є аналіз системи надання медичної допомоги населенню. При цьому здійснюється оцінювання відповідності системи надання медичної допомоги потребам населення.

Аналіз системи надання медичної допомоги населенню включає в себе такі показники: міра доступності для населення медичної допомоги в рамках територіальної програми державних гарантій; якість медичної допомоги: за видами допомоги; за видами допомоги різним категоріям населення; завантаженість існуючих потужностей медичних організацій за видами допомоги в рамках територіальних утворень.

#### IV. Висновки

Таким чином, у ході дослідження було встановлено, що на рівні суб'єктів України у процесі стратегічного планування мають бути вирішені такі завдання: здійснено оцінювання стану здоров'я населення території, дано прогноз його розвитку на плановий період; виконано аналіз стану охорони здоров'я території, рівні його відповідності пла-

нованим потребам, виявлено резерви підвищення його ефективності; встановлено цілі, завдання й пріоритети розвитку охорони здоров'я на плановий період; визначено розміри фінансових ресурсів, виділюваних на реалізацію державних гарантій, і обсягів засобів, приваблюваних на розвиток охорони здоров'я; затверджено територіальні норми й нормативи, необхідні для планування; визначено стратегічні показники стану здоров'я населення й діяльності охорони здоров'я; прийнято територіальні програми державних гарантій забезпечення населення безкоштовною медичною допомогою; прийнято програми модернізації мережі медичних організацій території; прийнято комплекс заходів, які забезпечують реалізацію розробленої стратегії розвитку охорони здоров'я; встановлено пріоритети планування цільових програм у галузі охорони здоров'я; встановлено процедури організації виконання стратегічних планів і проведення (за необхідності) їх коректування.

У результаті реалізації всіх етапів стратегічного планування кінцевим результатом буде таке: сформульовані планові обсяги медичної допомоги в рамках територіальної програми державних гарантій; визначені обсяги й фінансові нормативи надання медичної допомоги, а також основні показники діяльності медичних організацій; сформульована програма модернізації охорони здоров'я.

#### Література

1. Джексон Томас. Как заставить стратегию работать : пер. с англ. / Томас Джексон, Канри Хосин. – М. : Ин-т комплексных стратегических исследований, 2008. – 248 с.
2. Информационные технологии в управлении здравоохранением Российской Федерации / [В.Ф. Мартыненко, Г.М. Вялкова, В.А. Полесский, Е.Н. Беляев и др.]. – М. : ГЭОТАР-Медиа, 2009. – 248 с.
3. Новая экономика / У. Эдвард Деминг ; [пер. с англ. Т. Гуреш]. – М. : Эксмо, 2006. – 208 с.
4. Прогнозирование, стратегическое планирование и национальное программирование / Б.Н. Кузык, В.И. Кушлин, Ю.В. Якове. – М. : Экономика, 2009. – 591 с.
5. Управление и экономика здравоохранения / [под ред. А.И. Вялкова]. – М. : ГЭОТАР-Медиа, 2009. – 664 с.