

# **ОСНОВИ СУЧАСНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я**

**Навчальний посібник для керівників органів управління та  
закладів охорони здоров'я**

**за загальною редакцією д.м.н. Дячука Д.Д.**

**Київ-2015**

УДК614.2:658.2  
ББК У050я7  
О 75

Рекомендовано Міністерством охорони здоров'я України як навчальний посібник для лікарів-інтернів і лікарів-слухачів закладів (факультетів) післядипломної освіти (протокол № 2 засідання Комісії для організації підготовки навчальної та навчально-методичної літератури для осіб, які навчаються у вищих медичних (фармацевтичному) навчальних закладах та закладах післядипломної освіти МОЗ України, від 16.06.2015 р.).

**Авторський колектив:**

Дячук Д. Д., Зюков О. Л., Грузсва Т. С., Солоненко І. М., Яковенко І. В.,  
Гандзюк В. А., Безпрозванна В. М., Вовк К. В., Рубан О. Є., Мархонь І. П.,  
Солоненко Н. Д., Кубатко В. М., Зварич С. Д.

**Рецензенти:**

**Децик О.З.** - завідувач кафедри соціальної медицини, організації охорони здоров'я та медичного правознавства Івано-Франківського національного медичного університету, д.м.н., професор;

**Князевич В.М.** - завідувач кафедри управління охороною суспільного здоров'я Національної академії державного управління при Президентові України, д.м.н.;

**Парій В.Д.** - завідувач кафедри менеджменту охорони здоров'я Національного медичного університету ім. акад. О.О.Богомольця, д.м.н., професор

О75 **Основи сучасного менеджменту охорони здоров'я:** навчальний посібник для лікарів –інтернів і лікарів-слухачів закладів (факультетів) післядипломної освіти / за ред. д.м.н. Д. Д. Дячука. – К., Інтерсервіс, 2015. – 418 с.  
ISBN 978-617-696-360-8

У навчальному посібнику розглядаються теоретичні і практичні аспекти менеджменту охорони здоров'я та методи його застосування в контексті реформування галузі в Україні.

Основна увага приділяється концептуально-теоретичним засадам менеджменту охорони здоров'я, правовим засадам, системі медичного страхування, фінансуванню.

Рекомендується лікарям-інтернам та лікарям-слухачам закладів (факультетів) післядипломної освіти, а також керівникам органів управління і закладів охорони здоров'я та науковим працівникам.

ISBN 978-617-696-360-8

УДК614.2:658.2  
ББК У050я7  
О 75

**ЗМІСТ**

ВСТУП.....	6
<b>I. ПРАВОВІ ЗАСАДИ ТА СУЧАСНИЙ СТАН ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я В УКРАЇНІ .....</b>	<b>10</b>
<b>1.1. Сучасний стан розвитку охорони здоров'я та напрями її реформування в Україні.....</b>	<b>10</b>
1.1.1. Характеристика соціально-економічних показників сучасного стану охорони здоров'я в Україні (Грузсва Т.С.)..	10
1.1.2. Необхідність проведення реформ в медичній галузі (Яковенко І.В.) .....	15
1.1.3. Результати реформування за останні роки (Дячук Д.Д., Зюков О.Л., Яковенко І.В.) .....	24
1.1.4. Проблеми і завдання, що потребують першочергового вирішення в найближчий період (Яковенко І.В.) .....	37
<b>1.2. Законодавство України з питань охорони здоров'я .....</b>	<b>49</b>
1.2.1. Право на охорону здоров'я як невід'ємне право людини (Грузсва Т.С.) .....	49
1.2.2. Загальна характеристика законодавства України (Яковенко І.В.) .....	53
1.2.3. Регламентация надання медичної допомоги (Грузсва Т.С.) ....	66
1.2.4. Розвиток чинного законодавства, проекти нових законодавчих актів (Яковенко І.В.) .....	73
<b>1.3. Права та обов'язки пацієнтів. Відповідальність за їх порушення (Грузсва Т.С., Безпрозванна В.М.).....</b>	<b>85</b>
1.3.1. Права, гарантії та обов'язки громадян у сфері охорони здоров'я .....	85
1.3.2. Законодавче забезпечення прав пацієнта: міжнародні стандарти та національні акти .....	90
<b>1.4. Права та обов'язки медичних працівників. Відповідальність за їх порушення (Грузсва Т.С., Безпрозванна В.М.).....</b>	<b>103</b>
1.4.1. Правовий статус медичного працівника .....	103
1.4.2. Правове регулювання професійних прав й обов'язків медичних працівників .....	104

1.4.3. Відповідальність медичних працівників за професійні правопорушення.....	108
<b>2. СИСТЕМА МЕДИЧНОГО СТРАХУВАННЯ .....</b>	<b>125</b>
<b>2.1. Основні поняття теорії медичного страхування .....</b>	<b>125</b>
2.1.1. Методологічно-правові основи та особливості загально-обов'язкового державного страхування (Яковенко І.В.).....	125
2.1.2. Досвід роботи добровільного медичного страхування в Україні (Яковенко І.В.) .....	131
2.1.3. Страхування професійної відповідальності працівників охорони здоров'я (Вовк К.В.).....	138
<b>2.2. Нормативно-договірна база системи обов'язкового медичного страхування (Яковенко І.В.) .....</b>	<b>145</b>
2.2.1. Договори обов'язкового медичного страхування (Яковенко І.В., Вовк К.В.) .....	145
2.2.2. Основні якісні параметри системи обов'язкового медичного страхування (Яковенко І.В.).....	153
<b>2.3. Порядок роботи медичного закладу в умовах запровадження обов'язкового медичного страхування (Дячук Д.Д., Зюков О.Л., Яковенко І.В., Безпрозванна В.М.) .....</b>	<b>161</b>
2.3.1. Роль медичного закладу при укладанні договору страхування .....	161
2.3.2. Роль медичного закладу при настанні страхового випадку. Здійснення лікування застрахованих .....	169
<b>3. ФІНАНСУВАННЯ В СИСТЕМІ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я .....</b>	<b>178</b>
3.1. Фінансування охорони здоров'я та його особливості в умовах запровадження медичного страхування (Солоненко І.М., Солоненко Н.Д.) .....	178
3.2. Договірні відносини як механізм розподілу фінансових ресурсів (Солоненко І.М., Солоненко Н.Д.) .....	191
3.2.1. Порівняльна характеристика механізмів розміщення фінансових ресурсів в охороні здоров'я.....	191
3.2.2. Договірні відносини як механізм ефективного розподілу ресурсів в системі охорони здоров'я .....	193

<b>3.3. Розрахунки вартості та управління витратами в охороні здоров'я (Дячук Д.Д., Зюков О.Л., Солоненко І.М., Зварич С.Д.) ....</b>	<b>207</b>
3.3.1. Загальна характеристика методів оплати медичних послуг ..	207
3.3.2. Методи оплати амбулаторної медичної допомоги (оплата за надану послугу, заробітна плата, поособова оплата, оплата за випадок лікування та доповнюючі методи оплати амбулаторної допомоги.....	210
3.3.3. Методи оплати стаціонарної медичної допомоги .....	220
3.3.4. Проблеми щодо методів оплати медичної допомоги.....	232
3.3.5. Удосконалення системи оплати надавачів медичних послуг як механізму державного управління в Україні .....	233
<b>3.4. Соціальний маркетинг в охороні здоров'я (Солоненко Н.Д.) .....</b>	<b>239</b>
<b>4. ОСНОВИ МЕНЕДЖМЕНТУ В ОХОРОНІ ЗДОРОВ'Я.....</b>	<b>249</b>
<b>4.1. Основні засади та методологічні основи менеджменту в охороні здоров'я (Грузєва Т.С.) .....</b>	<b>249</b>
4.1.1. Поняття «управління та «менеджмент» .....	249
4.1.2. Історичні аспекти розвитку менеджменту в охороні здоров'я.....	250
4.1.3. Ціль, завдання, методи, функції менеджменту в системі охорони здоров'я.....	256
<b>4.2. Медичний заклад як об'єкт управління в охороні здоров'я (Зюков О.Л., Грузєва Т.С.) .....</b>	<b>260</b>
4.2.1. Організація як система управління: основні ознаки, місія, цілі, завдання, структурні характеристики. ....	260
4.2.2. Чинники зовнішнього і внутрішнього середовища.....	262
4.2.3. Основні функції управління медичним закладом .....	263
4.2.4. Організаційна структура управління .....	272
4.2.5. Технологія процесу управління. Управлінський цикл та управлінське рішення .....	274
<b>4.3. Управління ресурсами і трудовими процесами в закладах охорони здоров'я (Дячук Д.Д., Зюков О.Л., Грузєва Т.С., Рубан О.Є., Мархонь І.П., Кубатко В.М.) .....</b>	<b>276</b>
4.3.1. Управління кадровими ресурсами (Зюков О.Л., Грузєва Т.С., Рубан О.Є.) .....	276
4.3.2. Управління трудовими процесами (Зюков О.Л., Грузєва Т.С., Рубан О.Є.) .....	278

4.3.3. Управління інформаційними ресурсами (інформаційне забезпечення, електронний документообіг, електронна карта пацієнта) (Дячук Д.Д., Зюков О.Л., Грузєва Т.С., Кубатко В.М.) .....	280
<b>4.4. Соціально-психологічні аспекти менеджменту та управління трудовими процесами (Грузєва Т.С., Рубан О.Є.) .....</b>	<b>292</b>
4.4.1. Формування і розвиток колективу медичного закладу .....	292
4.4.2. Лідерство і керівництво.....	305
4.4.3. Мотивація .....	317
4.4.4. Управління конфліктами в медичному закладі .....	321
<b>4.5. Управління якістю медичної допомоги (Зюков О.Л., Солоненко І.М., Мархонь І.П., Гандзюк В.А.) .....</b>	<b>330</b>
4.5.1. Теоретичні основи управління якістю медичної допомоги ...	330
4.5.2. Система управління якістю медичної допомоги .....	341
4.5.3. Методологія управління якістю в охороні здоров'я .....	382
<b>Додаток 2.1 .....</b>	<b>393</b>
<b>Додаток 2.2 .....</b>	<b>394</b>
<b>Додаток 2.3 .....</b>	<b>395</b>
<b>Додаток 2.4 .....</b>	<b>396</b>
<b>Додаток 2.5 .....</b>	<b>397</b>
<b>Додаток 2.6 .....</b>	<b>398</b>
<b>Додаток 2.7 .....</b>	<b>400</b>
<b>Додаток 2.8 .....</b>	<b>401</b>
<b>Додаток 2.9 .....</b>	<b>402</b>
<b>Додаток 2.10 .....</b>	<b>403</b>
<b>Додаток 2.11 .....</b>	<b>404</b>
<b>Додаток 2.12 .....</b>	<b>406</b>
<b>Додаток 2.13 .....</b>	<b>408</b>
<b>Додаток 2.14 .....</b>	<b>409</b>
<b>СПИСОК ЛІТЕРАТУРИ.....</b>	<b>410</b>
<b>ПРЕДМЕТНИЙ ПОКАЖЧИК .....</b>	<b>415</b>

## ВСТУП

Одним із найважливіших завдань охорони здоров'я в сучасних умовах є розбудова такої системи охорони здоров'я, яка б задовольняла потреби населення у різних видах медичної допомоги, надавала доступні і якісні послуги, раціонально використовувала наявні ресурси та вчасно і адекватно реагувала на виклики сьогодення. На проведення системних змін та впровадження ефективних науково обґрунтованих реформ націлює проект Національної стратегії побудови нової системи охорони здоров'я в Україні на період 2015-2025 рр.

Головна мета реформування сфери охорони здоров'я – це поліпшення здоров'я населення, забезпечення рівного і справедливого доступу всіх членів суспільства до медичних послуг належної якості. Останнім часом в умовах реформування та переходу системи охорони здоров'я України до ринкових форм господарювання загострилися і ускладнилися проблеми ефективного управління галуззю та медичними закладами.

В проекті Національної стратегії побудови нової системи охорони здоров'я в Україні на період 2015-2025 рр. визначено три базові принципи, а саме: у центрі уваги та інтересу системи повинна перебувати людина (пацієнт), Система охорони здоров'я (СОЗ) має бути зорієнтована на результат, зосередженість на впровадженні поставлених цілей. Єдиний прийнятний курс дій - це кардинальне, глибоке, але контрольоване реформування існуючої системи. В документі наголошено, що українці хочуть мати сильну СОЗ, яка забезпечить гідний рівень медичного обслуговування для всіх на рівні розвинутих європейських країн завдяки профілактиці захворювань, а в разі необхідності, за рахунок ефективного лікування.

Модернізація системи охорони здоров'я України має бути головною метою і завданням, що здатне втілити суспільні цінності та прагнення в кращих традиціях сучасної демократичної Європи, право людини на здоров'я повинно бути сумісним з економічним і соціальним розвитком і політичною стабільністю та спрямоване на запобігання зайвих витрат та корупції. Україна повинна побудувати міцний правовий, фінансово-економічний, структурний, управлінський, організаційний, інформаційний та комунікаційний фундамент для досягнення найкращих результатів у сфері охорони здоров'я.

Цілі реформи охорони здоров'я України передбачають підвищення особистої відповідальності за власне здоров'я громадян; забезпечення вільного вибору постачальників послуг; створення бізнес-дружньої обстановки на ринку

охорони здоров'я; надання адресної допомоги найбільш знедоленим верствам населення.

Реформування включає системні зміни в реалізації основних функцій охорони здоров'я, у т.ч. надання послуг, управління, фінансування, генерування ресурсів. Зокрема, забезпечення та надання послуг передбачає створення надійної мережі державних та приватних постачальників послуг, зміцнення первинної медико-санітарної допомоги (ПМСД), реформування мережі лікарень, формування ефективної системи громадського здоров'я, екстреної медичної допомоги.

Удосконалення фінансування медичної сфери передбачає перерозподіл ресурсів, підвищення продуктивності системи, скорочення необґрунтованих витратів, розмежування покупців та постачальників послуг, перехід від постатейного фінансування до системи закупівель медичних послуг, запровадження медичного страхування.

У сфері управління плануються інституційні перетворення в міністерстві охорони здоров'я, автономність постачальників послуг. В генеруванні ресурсів передбачено запровадити контрахтування персоналу, створити дієву систему навчання та підвищення кваліфікації кадрів. Узагальнений попит на управлінський персонал буде вирішено на конкурсній основі, з акцентом на професійну компетентність менеджменту. Управлінцям, що працюють в СОЗ, будуть запропоновані єдині магістерські програми в університетах та курси підвищення кваліфікації, буде забезпечено доступ до дистанційного навчання, яке набирає популярності в країнах Європейського Союзу (ЄС).

Важливими напрямками реформи стануть зміни в фармацевтичному секторі, поліпшення медичної інформації та інформатизація охорони здоров'я.

Здійснення реформування системи охорони здоров'я та заходи, що спрямовані на досягнення мети державної політики, вимагають підготовки та перепідготовки медичних працівників відповідно до сучасних суспільних потреб. У даному контексті існує нагальна потреба в підвищенні ролі управлінців, спеціалістів та молодших спеціалістів з медичною освітою, як дуже важливої ланки у забезпеченні ефективної роботи закладів охорони здоров'я, які повинні знати та вміти застосовувати інноваційні підходи та технології в питаннях фінансового забезпечення, управління персоналом, оцінки якості медичних послуг для населення.

В умовах реформування медичної галузі рівень готовності керівників закладів охорони здоров'я та їх структурних підрозділів і лікарів має визначатися не тільки базовими управлінськими компетенціями, а й володінням

правовими, стратегічними, інноваційними, інформаційними технологіями, орієнтованими на результат.

Таким чином, одним із основних концептуальних аспектів реформування галузі охорони здоров'я є удосконалення підготовки та перепідготовки менеджерів закладів охорони здоров'я, їх структурних підрозділів. Найбільш адекватною формою перепідготовки медичного персоналу відповідно до сучасних потреб діяльності є перепідготовка на циклах підвищення кваліфікації та тематичного удосконалення.

Навчальний посібник «Основи сучасного менеджменту охорони здоров'я та медичного страхування» містить необхідний обсяг теоретичних знань і прикладів їх практичного застосування, та рекомендується як методологічне забезпечення тематичного удосконалення для керівників та завідувачів відділень закладів охорони здоров'я, спеціалістів за вказаними напрямками.

В основу посібника покладено органічне поєднання базових знань з менеджменту, медичного страхування та медичного права, що відрізняє його від інших існуючих навчальних видань з питань організації та управління охороною здоров'я.

Посібник підготовлено у відповідності з навчальним планом і програмою циклу тематичного удосконалення «Основи сучасного менеджменту охорони здоров'я» (для керівників органів управління та закладів охорони здоров'я), які погоджено в Міністерство охорони здоров'я (МОЗ) України у 2011 р. Тривалість циклу 1 місяць, 144 академічні години, у т.ч.: 26 лекційних годин, 40 – семінарських і практичних занять, 72 – для самостійної роботи.

Структура видання відображає пріоритетні напрями діяльності в умовах розбудови національної системи охорони здоров'я та запровадження медичного страхування. Посібник складається з 4-х розділів, а саме: «Правові засади та сучасний стан охорони здоров'я в Україні», «Система медичного страхування», «Фінансування в системі охорони здоров'я», «Основи менеджменту в охороні здоров'я», і висвітлює сучасні наукові погляди на проблеми удосконалення організації та фінансування охорони здоров'я, забезпечення доступності і якості медичної допомоги, міжнародний та вітчизняний досвід з вирішення вказаних питань.

Зміст навчання орієнтовано на державні програмні документи реформування галузі охорони здоров'я, вітчизняний та світовий досвід менеджменту у сфері охорони здоров'я та медичного страхування.

Метою підготовки та видання навчального посібника «Основи сучасного менеджменту охорони здоров'я та медичного страхування» є навчально-

методичне забезпечення підготовки керівників закладів охорони здоров'я та їх структурних підрозділів, спеціалістів до роботи в сучасних умовах реформування медичної галузі.

Підбір і виклад матеріалу розраховано на те, щоб надати керівникам та фахівцям потрібну інформацію з теоретичних і прикладних питань менеджменту в охороні здоров'я, медичного права та медичного страхування, які стануть підґрунтям для їхньої ефективної діяльності, в тому числі і в ринкових умовах у період перебудови національної системи охорони здоров'я.

Представлений у виданні матеріал надає можливість оволодіти знаннями, вміннями та навичками використання нових управлінських підходів і технологій щодо здійснення фінансово-господарської діяльності в умовах ринку, в діючій в системі добровільного, а в перспективі – в умовах запровадження загальнообов'язкового державного соціального медичного страхування, щодо організації, обліку та оцінки якості та ефективності роботи закладу, вирішення кадрових питань, підготовки внутрішніх нормативних та службових документів тощо.

Авторський колектив навчального посібника включає науковців, управлінців та досвідчених працівників практичної охорони здоров'я, спеціалістів з соціальної медицини та організації охорони здоров'я, економіки, медичного права, менеджменту та державного управління.

Видання призначено для керівників та спеціалістів, які працюють в закладах охорони здоров'я різних форм власності, студентів та викладачів вищих медичних навчальних закладів (ВМНЗ) України тощо.

## **І. ПРАВОВІ ЗАСАДИ ТА СУЧАСНИЙ СТАН ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я В УКРАЇНІ**

### **1.1. Сучасний стан розвитку охорони здоров'я та напрями її реформування в Україні**

#### **1.1.1. Характеристика соціально-економічних показників сучасного стану охорони здоров'я в Україні**

Сучасний стан соціального та економічного розвитку країни характеризується кардинальними змінами у всіх сферах діяльності, що позначаються на функціонуванні системи охорони здоров'я. Охорона здоров'я є пріоритетним завданням державної політики будь-якої країни світу. Виконання цього завдання можливо лише за умов наявності стійкої системи охорони здоров'я. Згідно з визначенням Всесвітньої організації охорони здоров'я (ВООЗ) система охорони здоров'я – це сукупність усіх організацій, інституцій і ресурсів, головною метою діяльності яких є зміцнення, підтримка або відновлення здоров'я населення.

Основними цілями функціонування системи охорони здоров'я є поліпшення здоров'я всього населення, відповідність запитам і потребам людей, забезпечення справедливості в розподілі фінансів, доступності всіх до наявних ресурсів. Реалізація цілей потребує формування відповідної нормативно-правової бази, наявності комплексу фінансових, кадрових, матеріально-технічних ресурсів та ефективного управління. Особлива роль у забезпеченні життєдіяльності системи охорони здоров'я належить фінансовим ресурсам та економічним можливостям країни, оскільки вартість послуг охорони здоров'я є надзвичайно високою і має тенденцію до зростання, а доступні ресурси у будь-якому суспільстві є обмеженими.

Економічні можливості держави та реальні обсяги фінансування медичної сфери суттєво впливають на стан здоров'я населення, про що свідчать такі інтегральні показники здоров'я як середня очікувана тривалість життя та смертність немовлят.

Найважливішими показниками, що характеризують рівень економічного розвитку країни і окремих громадян, а також обсяги можливих та реальних витрат на охорону здоров'я є обсяг валового внутрішнього продукту (ВВП), обсяг ВВП у розрахунку на душу населення, частка від ВВП, що виділяється на охорону здоров'я, видатки на охорону здоров'я у розрахунку на одного мешканця, частка видатків з суспільних джерел (державних або медичного