



## МАЗМҰНЫ

|   |           |
|---|-----------|
| <b>НОРМАТИВТІК СІЛТЕМЕЛЕР .....</b>   | <b>3</b>  |
| <b>БЕЛГІЛЕУЛЕР МЕН ҚЫСҚАРТУЛАР .....</b>  | <b>4</b>  |
| <b>КІРІСПЕ.....</b>   | <b>5</b>  |
| <b>1. Медициналық ұйымдарды стратегиялық басқарудың теориялық-әдістемелік негіздері .....</b> | <b>9</b>  |
| 1.1. Стратегиялық басқарудың негізгі түсініктері мен мәні.....                                | 9         |
| 1.2. Денсаулық сақтау ұйымдарын стратегиялық басқару негіздері.....                           | 13        |
| 1.3. Денсаулық сақтау ұйымдарын стратегиялық басқарудың халықаралық тәжірибесі.....           | 19        |
| <b>2. Денсаулық сақтау ұйымдарын стратегиялық басқаруды жетілдіру....</b>                     | <b>24</b> |
| 2.1. Қазақстандағы денсаулық сақтау саласындағы стратегиялық басқарудың ағымдағы жағдайы..... | 24        |
| 2.2. Түркістан облысында денсаулық сақтау ұйымдарын стратегиялық басқаруды жетілдіру.....     | 28        |
| <b>ҚОРЫТЫНДЫ.....</b>   | <b>39</b> |
| <b>ПАЙДАЛАНЫЛҒАН ДЕРЕККӨЗДЕР ТІЗІМІ.....</b>  | <b>41</b> |

## Нормативтік-құқықтық сілтемелер

Магистрлік жобада төмендегі құқықтық-нормативтік құжаттарға сілтемелер қолданылды:

- Мемлекет басшысы Қасым-Жомарт Тоқаевтың 2022 жылғы 16 наурыздағы «Жаңа қазақстан: жаңару мен жаңғыру жолы» атты Қазақстан халқына Жолдауы.

- Мемлекет басшысы Қасым-Жомарт Тоқаевтың 2022 жылғы 1 қыркүйектегі «Әділетті мемлекет. Біртұтас ұлт. Берекелі қоғам» атты Жолдауы.

- Қазақстан Республикасының 2025 жылға дейінгі Ұлттық даму жоспарын бекіту және Қазақстан Республикасы Президентінің кейбір жарлықтарының күші жойылды деп тану туралы Қазақстан Республикасы Президентінің 2018 жылғы 15 ақпандағы № 636 Жарлығы.

- «Мемлекеттік аппараттың қызметін бюрократиядан арылту жөніндегі шаралар туралы» Қазақстан Республикасы Президентінің 2022 жылғы 13 сәуірдегі № 872 Жарлығы.

## Белгілеулер мен қысқартулар

Осы магистерлік жобада (зерттеуде) тиісті анықтамалары бар мынадай белгілер мен қысқартулар қолданылды:

- ҚМ - Қаржы министрлігі
- МӘМС - Міндетті әлеуметтік медициналық сақтандыру
- ПМБ - Профилактикалық мақсатта бару
- АБӨ - Аурулар бойынша өтініштер
- ШК - Шұғыл көмек
- ТБ - Тәулік бойы стационар жағдайында медициналық көмек
- КС - Күндізгі стационарлар жағдайындағы медициналық көмек
- ЖМК - Жедел медициналық көмек

## Кіріспе

### Зерттеу тақырыбының өзектілігі

Денсаулық сақтау ұлттық экономиканы әлеуметтік қамтамасыз етудің негізгі саласы болып табылады. Денсаулық сақтау инфрақұрылымына инвестициялардың кеңеюі, халық үшін заманауи медицинаның қолжетімділігі, оның жоғары технологиялық сегментінің өсуі елдің әлеуметтік-экономикалық дамуы үшін ажырамас негіз болып табылады.

Бұл тұрғыда стратегиялық басқару негізінде денсаулық сақтауды басқарудың теориялық-әдістемелік, сондай-ақ қолданбалы аспектілерін зерттеуге арналған ғылыми зерттеулер өте өзекті болып көрінеді. Ғылыми зерттеулердің келесі бағыттары ғылыми қызығушылық тудырады:

Біріншіден, ол шешім қабылдау процесінің негізін қамтамасыз етеді. Мемлекеттік басқарушылар мүдделерге сай шешімдер қабылдауы керек олардың мүдделі тараптары, соның ішінде азаматтар, қызметкерлер және денсаулық саласының басшылары жақсы ойластырылған стратегиялық басқару шешім қабылдау кезінде басшылыққа алынатын басымдықтар мен мақсаттардың нақты жиынтығын қамтиды.

Екіншіден, стратегиялық басқару денсаулық саласының басшыларына ресурстарды басымдықтарға сәйкес келтіруге көмектеседі. Медициналық ұйымдардың ресурстары шектеулі және стратегиялық жоспарлау әкімшілерге олардың ең маңызды бастамаларға бағытталуын қамтамасыз ету үшін осы ресурстарға басымдық беруге көмектеседі. Ресурстарды басымдықтармен сәйкестендіру арқылы медициналық әкімшілер ұйымның мақсаттарына жету үшін қолда бар ресурстарды тиімді пайдалануды қамтамасыз ете алады.

Үшіншіден, стратегиялық басқару есеп беру мен ашықтықты арттырады. Нақты мақсаттар мен міндеттер қою және оларға жету стратегияларын әзірлеу арқылы медициналық әкімшілер өз мақсаттарына жетудегі прогресті оңай қадағалап, өлшей алады. Бұл оларға мүдделі тараптарға өздерінің жетістіктері туралы есеп беруге және жауапкершіліктерін көрсетуге мүмкіндік береді.

Төртіншіден, стратегиялық басқару инновация мен шығармашылықты қолдайды. Ойластырылған стратегиялық басқару әкімшілерді шығармашылықпен ойлауға және өз мақсаттарына жету үшін инновациялық шешімдерді әзірлеуге шақырады. Стратегиялық басқару медициналық әкімшілерге жаңа және тиімді жолдарды табуға мүмкіндік береді.

Сонымен қатар аймақтағы көптеген ауруханалар мен емханалар білікті кадрлардың жетіспеушілігімен, ескірген медициналық жабдықтармен, қаржыландырудың төмен деңгейімен және денсаулық сақтау жүйесінің әртүрлі деңгейлері арасындағы үйлестірудің жеткіліксіздігімен бетпе-бет келеді. Осы ретте тиімсіз стратегиялық басқару бұл проблемаларды одан әрі күшейтеді.

Көрсетілген мән-жайлар магистерлік жоба тақырыбын өзектендіреді және осы зерттеу шеңберінде шешілетін міндеттер шеңберін анықтайды.

**Зерттеу объектісі:** Түркістан облысы денсаулық сақтау ұйымдары.

**Зерттеу пәні:** Түркістан облысы денсаулық сақтау ұйымдарын стратегиялық басқару бойынша жобалар мен бағдарламалар.

**Зерттеу мақсаты** – денсаулық сақтау ұйымдарын стратегиялық басқару бойынша зерттеудің негізінде Түркістан облысының денсаулық сақтау ұйымдарын стратегиялық басқаруды жетілдіру бойынша ұсыныстар әзірлеу.

**Зерттеу міндеттері:**

– Денсаулық сақтау саласын мемлекеттік басқару бойынша құжаттарға талдау жасау (оның ішінде ресми құжаттар мен бағдарламалар);

– Денсаулық сақтау ұйымдарын стратегиялық басқару бойынша шетелдік тәжірибелерді зерделеу;

– Денсаулық сақтау саласындағы мемлекеттік басқарудың қолданыстағы тәжірибесін зерделеу;

– Қазақстан Республикасы Мемлекеттік басқарудың орталық деңгейінде денсаулық сақтау саласындағы мемлекеттік реттеуге ықпал ететін немесе кедергі келтіретін факторлар айқындау;

– Денсаулық сақтау ұйымдарын стратегиялық басқаруды жетілдіру жөнінде ұсыныстар әзірлеу.

**Зерттеу гипотезасы:** денсаулық сақтаудағы жергілікті және жаһандық үрдістерді талдауға негізделген стратегиялық басқарудың жетілдірілген моделін енгізу Түркістан өңірінің денсаулық сақтау ұйымдарында медициналық қызметтердің тиімділігі мен сапасын едәуір арттыруға алып келеді.

**Практикалық маңыздылығы** – зерттелген тақырып шеңберінде алынған нәтижелер Түркістан облысы денсаулық сақтау ұйымдарын стратегиялық басқаруды жетілдіру бойынша нормативтік-құқықтық актілерді және бизнес процестерді жетілдіру бойынша қолданылуы мүмкін.

**Зерттеу әдістері:** эксперттік сауалнама, статистикалық талдау, контенттік талдау.

## Әдебиетке шолу

Денсаулық сақтау саласын дамытудың қазіргі тенденциялары олардың иелігіндегі ресурстар мен әлеуетті мүмкіндіктердің оңтайлы арақатынасын іздеуге негізделген денсаулық сақтау мекемелерінің қызметін жоспарлауға, ұйымдастыруға және басқаруға түбегейлі жаңа тәсілдерді қолдану қажеттілігін айқын көрсетеді. Бұл өз кезегінде стратегиялық менеджмент принциптерін қолдану қажеттілігін алдын-ала анықтайды, өйткені: бір жағынан, олар табысты бизнес модельдерін қалыптастыруға мүмкіндік береді, ал екінші жағынан, оларды стратегияның арқасында тиісті түрде жүзеге асырады.

Денсаулық сақтау мекемелерін стратегиялық басқару барлық мүдделі тараптар арасында келісе отырып, басымдықтарды анықтауға, іс - әрекеттерді жоспарлауға, тапсырмаларды орындау үшін қажетті ресурстар бойынша есептеулер жүргізуге және ең бастысы-өмір сапасын жақсартуға және адам денсаулығын нығайтуға күш салуға мүмкіндік береді.

Осылайша, жоғарыда айтылғандар тиісті стратегияны әзірлеу, оның әдістерін, құралдары мен тәсілдерін нақтылау негізінде денсаулық сақтау мекемелерінің басқарушылық шешімдерінің жүйесін қалыптастырудың әдіснамалық негіздерін зерттеу қажеттілігін өзектендіреді, бұл жүргізіліп жатқан зерттеу тақырыбын таңдауды, сондай-ақ оның нәтижелеріне ғылыми-сараптамалық қоғамдастық және тікелей немесе жанама түрде қатысатын басқа да мүдделі тұлғалардың кең ауқымы тарапынан айтарлықтай назар аударуды негіздейді [1, 24].

Денсаулық сақтау саласындағы менеджмент, стратегиялық жоспарлау және басқару мәселелерін зерттеумен белгілі ресейлік ғалымдар - Тунахан А., Акперов И.Г., Морозова Ю.А., Бошкович Р., И.Е. Госсен, Б.С. Лучкевич, П.Н. Машегов, Е.М. Разумовская айналысты [2, 13].

Медициналық қызмет көрсету секторын реформалау, мемлекеттік басқару мәселелері бірқатар отандық ғалымдардың зерттеулерінде көрініс тапты, атап айтқанда, Рахимбекова А.Е., Саринов Е.Г., Купешова С.Т., Абилкайыр Н.А., Баймағамбетов С.З., Актуреева Э.А. Аталған зерттеушілер Денсаулық сақтау жүйесін қайта құру қажеттілігіне және жаһандану үрдістеріне жауап беретін медициналық қызметтер нарығын дамытудың заманауи стратегиясын әзірлеуге баса назар аударады [3, 4].

Денсаулық сақтау мекемелерін басқару практикасына стратегиялық менеджменттің принциптері мен құралдарын енгізу мәселесі бойынша Тынгишева А.М., Исмаилов Ж.К., Аймағамбетов Е.Б. сынды отандық ғалымдар айналысуда. Мамандар өз еңбектерінде денсаулық сақтау мекемелерінде стратегиялық шешімдерді қабылдау мен іске асырудың теориялық және практикалық аспектілеріне кеңірек тоқталады [4, 78].

Алайда, ғылыми зерттеулердің едәуір санына қарамастан, денсаулық сақтау мекемелерінің, әсіресе мемлекеттік сектордың басшылығы алдында олардың тиімділігін арттыру мақсатында мекемелерді стратегиялық басқару

принциптерін тәжірибеде қолдану мәселері кең қарастырылмағандығын байқаймыз.

Жалпылама алғанда денсаулық сақтау саласындағы стратегиялық басқарудың мақсаты халықтың денсаулығын жақсарту және медициналық қызмет көрсетудің тиімділігін арттыру болып табылады. Мұндай басқару мемлекеттік саясатты, қоғамның күтулерін, жаңа ақпаратты, дәлелді базаны, халықтың нақты денсаулық жағдайының көрсеткіштерін, сондай-ақ медиалық кеңістіктің трендтерін ескере отырып жүзеге асырылатындығы белгілі.



# 1. Медициналық ұйымдарды стратегиялық басқарудың теориялық-әдістемелік негіздері

## 1.1. Стратегиялық басқарудың негізгі түсініктері мен мәні

«Стратегиялық басқару» ұғымы алпысыншы, жетпісінші жылдары жоғары деңгейде жүргізілетін және өндірістегі ағымдағы басқару деңгейінен ерекшеленетін басқару ретінде пайда болды. Ағымдағы бизнес жағдайындағы өзгерістер стратегиялық басқаруды бөлуге әкелді. Мұндай басқарудың негізгі идеясы басшылықтың компанияның қоршаған ортасын ондағы өзгерістерге тез және жедел жауап беру және сыртқы ортадан туындаған мәселелерге жауап беру үшін назар аудару орталығы ретінде бөлуі болды.

«Стратегиялық басқару» ұғымы, көптеген авторлардың пікірінше, стратегиялық шешімдерді анықтау және пайдалану процесіне дейін азаяды, онда стратегиялық таңдау өз ресурстарының сыртқы ортаны сипаттайтын мүмкіндіктер мен қауіптермен өзара әрекеттесуі байқалатын негізгі буын болып саналады.

«Стратегия» терминін «ұйым қол жеткізгісі келетін нәрсе – оның мақсаттары мен осы мақсаттарға жету үшін таңдалған мінез-құлық барысы арасындағы негізгі байланыс ретінде» анықтауға болады [5, 17].

О.С.Виханский «стратегиялық басқару» ұғымын ұйымның басқаруы ретінде атап өтеді, оның негізінде адам әлеуетіне жетекші рөл беріледі. Адам әлеуетінің функциялары ұйымдағы өзгерістерге икемді реттеу мен жауап беру жылдамдығын, сыртқы ортаның сын-қатерлеріне жауап ретінде өндірістік қызметті тұтынушылардың сұраныстары бойынша бағдарлауды, ұйымның өмір сүруі үшін бәсекелестік артықшылықтарды дамытуды және ұзақ мерзімді мақсаттарға қол жеткізуді қамтиды [6, 18].

И.Ансоффа стратегиялық басқару ұғымымен стратегиялық жоспарлау үйлесімімен байланыстырады, стратегиялық позицияларды талдау және таңдау, сондай-ақ нақты уақыттағы басқару [7, 22].

Стратегиялық басқарудың анықтамаларын қарастыра отырып, біз «стратегия» ұғымына назар аударамыз.

Көптеген тұжырымдамаларда «стратегия» ұғымы келесі элементтерді стратегиялық маневр жасау үшін күтпеген жағдайларға қайта бағдарлауды ескеретін икемділік пен атаулылыққа ие ұзақ мерзімді перспективаның егжей-тегжейлі ұзақ мерзімді жоспары ретінде беріледі [8, 12].

«Стратегия» ұғымының уақытық шеңберде дамуын қарастыру авторлардың ойларының барысын анықтауға мүмкіндік береді және оның құрылымдық өзгерістерге түсуін көрсетеді (1-кесте).

1-кесте – «Стратегиялық басқару» авторлық анықтамаларға салыстыру

| Анықтамалар  | Авторлар           | Мазмұны  |
|--|--------------------|--|
| 1. Стратегия ұйымның ұзақ мерзімді мақсаттарын, оның іс-қимыл бағдарламасын және ресурстарды | А. Чандлер, 1962 ж | Ұзақ мерзімді мақсаттар әзірленеді және ұйымның жұмыс істеу ортасының сыртқы немесе ішкі |

|   |  |   |
|---|--|---|
| орналастырудың басым бағыттарын белгілеу әдісі ретінде  |  | жағдайлары өзгергенге дейін қайта қарауға жатпайды  |
| 2. Стратегия ұйымның бәсекелестік мақсаттарын анықтау әдісі ретінде   | Гарвард бизнес мектебі, 1965 ж   | Стратегия компания жалғастыратын және/немесе жүзеге асыра бастайтын бизнестің негізгі бағыттарын анықтайды  |
| 3. Стратегия сыртқы мүмкіндіктер мен қауіптерге, ішкі күшті және әлсіз жақтарға жауап беру тәсілі ретінде                               | М. Портер, 1980-1985 жж  | Стратегияның негізгі міндеті ұйымның бизнестің әр саласында бәсекелестерден ұзақ мерзімді бәсекелестік артықшылықтарға қол жеткізуі   |
| 4. Стратегия корпоративтік, іскерлік және функционалдық деңгейлерге мақсат қою тәсілі ретінде   | И. Ансофф, 1965 ж,<br>Д. Стейнер, 1977 ж,<br>П. Лоранж, 1977 және басқа авторлар | Стратегияны әзірлеу кезінде корпоративті, іскерлік және функционалдық мақсаттарды олардың ұйымдағы басқару процестеріне әр түрлі әсері тұрғысынан бөліп көрсету керек                 |
| 5. Стратегия басқарушылық шешімдердің дәйекті, келісілген және интеграцияланған құрылымы ретінде  | Минцберг, 1987 ж   | Стратегияны әзірлеу кезінде басты назар келесі мақсаттарға қызмет ететін жоспарларды қалыптастыруға аударылады стратегиялық бағдарларға қол жеткізудің тиімділігін бақылау мақсаттары |
| 6. Стратегия ұйымның экономикалық және экономикалық емес артықшылықтарын анықтау тәсілі ретінде негізгі мүдделі топтарға ұсынуға ниетті | Б. Альстранд,<br>Дж. Лампель   | Стратегия әлеуметтік бағытқа ие болады және корпоративтік философия мен ұйымдастырушылық мәдениет тұрғысынан қарастырылады  |
| 7. Стратегия ұйымның негізгі бәсекелестік артықшылықтарын дамыту тәсілі ретінде   | Г. Хамель, 1989 ж  | Бәсекеге қабілеттіліктің негізі компанияның ерекше қабілеттері мен ішкі ресурстары болып табылады   |
| 8. Стратегия Берілген қызмет көрсеткіштеріне қол жеткізу үшін әрекеттер мен тәсілдер жиынтығы ретінде                                   | Томпсон, 1995 ж  | Стратегия бір уақытта белсенді (белсенді) және реактивті (бейімделгіш) болып табылады   |
| 9. Стратегияны сыртқы және ішкі органы ескере отырып, кәсіпорынды дамытудың балама нұсқасы ретінде ұсыну.                               | С.А. Кузнецова, В.Д. Маркова, 1998 ж.  | Қалыптастыру және іске асыру егжей-тегжейлі жоспарларды құрудан және олардың негізінде процестерден тұрады.   |
| 10. Стратегия - бұл   | В.К. Потемкин. 2010 ж.   | Негізгі мақсатқа жету үшін  |

|   |  |   |
|---|--|---|
| қозғалыстың негізгі мақсаттары мен ырынғай бағыттарын қалыптастыру. |  | басым проблемалар мен ресурстарды анықтауды атап өтеді. |
| Ескерту – автормен әдебиеттер негізінде жасалды.                    |  |   |

Осылайша, «стратегия» ұғымын қарастыруда әр автор өзінің түсіндірмесі мен тәсілін ұсынады деген қорытынды жасауға болады. Бірақ барлық анықтамаларда стратегия – бұл сыртқы орта мен бәсекелестіктің өзгеруін ескере отырып, ұйымды дамытуға бағытталған әртүрлі стратегиялық басқару құралдары арқылы мақсатқа жетудің тәсілі деген ой түйуге болады.

Зерттеу көрсеткендей, барлық стратегиялық мақсаттар, міндеттер ұйым басшылығының жоғарғы буынымен қалыптасады және орындалады. Басқару шешімдерін қабылдау кезінде сыртқы және ішкі ортаның қоршаған факторларын қарастыру және ескеру маңызды, өйткені олар қызмет нәтижелеріне тікелей әсер етуі мүмкін.

Стратегиялық мақсаттарды іске асыру үшін ұйымды басқарудың орта және төменгі буынында іске асырылатын жедел мақсаттарды әзірлеу қажет. Жедел мақсаттар ішкі қызметке бағытталған және қысқа мерзімге әзірленеді, бірақ стратегиялық міндеттерді шешуге мүмкіндік береді.

Әдебиеттерге шолу статикалық басқару кезеңдерін қалыптастыруға көмектеседі (2-кесте).

2-кесте. Стратегиялық басқару кезеңдерінің сипаттамасы

| Кезеңдері  | Сипаттамасы  | Құралдары  |
|--|--|--|
| Бірінші кезең-қоршаған ортаны талдау                                   | Кезеңнің мақсаты-сыртқы орта туралы ақпаратты қалыптастыру, оң және теріс факторларды анықтау, ұйымның күшті және әлсіз жақтарын анықтау.  | Бірінші кезеңді жүзеге асыру үшін SWOT-талдау, PEST-талдау, GAP-талдау, SNW-талдау сияқты аналитикалық сипаттағы құралдар пайдаланылады.   |
| Екінші кезең-ұзақ мерзімді сипаттағы миссиялар мен мақсаттарды әзірлеу | Бұл ұйымның мақсатын әзірлеу, қызмет мазмұнын нақтылау, мақсатты бағдарларды анықтау. Айрықша ерекшелігі-бұл дәйектілік, сәйкестілік және мақсат пен миссияның салыстырмалылығы. | Ф. Котлер бес факторды ескере отырып, миссия мен мақсаттарды анықтауды ұсынады: ұйымның пайда болу тарихы; басшылардың іс-әрекеттері мен мінез-құлық стилі; ұйымның ресурстары; ұйымның ішкі жағдайы және негізгі белгілері. Фазаларды белгілеу және мақсаттар иерархиясы қолданылады. |
| Үшінші кезең-даму стратегияларын әзірлеу                               | Кезеңнің мәні ұйымның ұзақ мерзімді кезеңге арналған нұсқаларын, баламаларын және даму жолдарын әзірлеу мен дамытуда.  | И. Ансофф матрицасын, Бостон консультативтік тобының матрицасын (BCG), Томпсон және Стрикланд матрицасын, Д.   |

|  |  |   |
|--|--|---|
|  |  | Абель матрицасын, «МакКинзи» матрицасын, АДЛ матрицасын қолдану әдеттегідей.  |
| Төртінші кезең-бақылау                           | Бұл кезеңнің мәні даму стратегиясының дұрыстығын тексеру болып табылады. | Көрсеткіштерді таңдау: тиімділік көрсеткіштері; адами капиталды пайдалану көрсеткіштері; ұйымның және сыртқы ортаның ішкі жағдайын сипаттайтын көрсеткіштер. Өлшеу және қадағалау жүйесін қалыптастыру; нарықтық көрсеткіштерді бақылау жүйесі: бағалар, шығарылатын қызметтер мен тауарлар, Инвестициялар. Салыстыру және түзету әдістері. |
| Ескерту – автормен әдебиеттер негізінде жасалды. |  |   |

Ұсынылған кестеге сәйкес, стратегиялық басқарудағы шетелдік және отандық авторлардың әзірлемелерін ескере отырып, көптеген әдістер, модельдер мен құралдар қолданылады.

Жұмыста «стратегиялық жоспарлау» сияқты тұжырымдамаға назар аудару қажет және оның «стратегиялық басқарудан» негізгі айырмашылықтарын атап өткен маңызды (3-кестені қараңыз).

3-кесте. «Стратегиялық басқару» және «стратегиялық жоспарлау» ұғымдарының қысқаша сипаттамасы

| <b>Айырмашылықтар категориясы</b> | <b>«Стратегиялық басқарудың» негізгі ерекшеліктері</b>   | <b>«Стратегиялық жоспарлаудың» негізгі белгілері</b>                                      |
|-----------------------------------|--|---|
| Мәні                              | Бұл ұйымның белгіленген мақсаттарын жүзеге асыру үшін стратегияны құру мен жүзеге асырудың барлық әрекеттерінің, шешімдерінің және тәсілдерінің жиынтығы.                            | Бұл ұйымның болашақ перспективаларының басымдықтары мен стратегияларын анықтайтын қызмет. |
| Назар аударылады                  | Дамудың жаңа деңгейлеріне шығу, қамту аумақтарын кеңейту және жаңа тауарлар мен қызметтерді әзірлеу бөлігінде қойылған стратегиялық нәтижелерге қол жеткізуге баса назар аударылады. | Сауатты стратегиялық шешімдерді іске асыруға баса назар аударылады.                       |
| Басшылыққа алады                  | Нәтижелерді  | Жоспарларды   |

| Жағдайлардың барысын зерттеу                     | Өзекті мәселені  | Аналитикалық           |
|--|--|------------------------|
| Функциялары                                      | Жауапты тұлғаларды тағайындайды, іс-қимыл нысанын, басқару уақыты мен тәсілдерін бекітеді. | Әрекеттерді анықтайды. |
| Ескерту – автормен әдебиеттер негізінде жасалды. |  |                        |

Осылайша, «стратегиялық жоспарлаусыз» «стратегиялық басқару» мүмкін емес, жоспарлау және оларды іске асыру бөлігінде қойылған міндеттерді шешу үшін басқарушылық әлеуетті анықтаумен өзара байланыс бар екенін атап өтуге болады. Аналитикалық процедураларға негізделген стратегиялық жоспарлау мақсаттар мен міндеттерді белгілейді, ал әдістер мен әрекеттер жиынтығы арқылы стратегиялық басқару, сондай-ақ қоршаған факторлардың өзгергіштігін ескере отырып, оларды жүзеге асырады.

## 1.2. Денсаулық сақтау ұйымдарын стратегиялық басқару негіздері

Денсаулық сақтау ұйымдарында стратегиялық басқаруды қолдану Қазақстан Республикасының денсаулық сақтау мекемелерін басқарудың тиімділігін арттыруға мүмкіндік беретін тиімді әдіс болады. Денсаулық сақтау ұйымдарын стратегиялық басқару ұзақ мерзімді перспективаға мақсаттар мен міндеттер қоюды, олардың ішкі әлеуетіне сәйкес және сыртқы және ішкі талаптарға бейімділікті сақтауға мүмкіндік беретін медициналық ұйымдар мен қоршаған орта арасындағы белгілі бір қатынастарды дамытуды көздейді.

«Медициналық стратегиялық менеджмент клиниканың ұйымдық құрылымының элементтері арасындағы логикалық-ақпараттық байланыстардың тиімді жүйесін қалыптастыруды ескере отырып, стратегиялық жоспарлау негізінде әртүрлі меншік нысандарындағы денсаулық сақтау ұйымдарын стратегиялық басқарудың арнайы принциптері, тәсілдері, әдістері мен құралдарының кешенін қолдану» ретінде анықтауға болады [9, 13].

Стратегиялық басқару кезінде денсаулық сақтау саласы қызметтің мақсаттары мен оларға қол жеткізу тәсілдері бойынша басқа салалардан ерекшеленетінін ескере отырып, стратегиялық көрсеткіштерді айқындау қажет, оларға әсер ететін жағдайларды нақты анықтау керек.

Кез келген салада да, денсаулық сақтау жүйесінде де стратегиялық көрсеткіштерге әсер ететін сыртқы жағдайлар бар:

- саяси (халықтың денсаулығын сақтау);
- әлеуметтік;
- экономикалық.

Денсаулық сақтау жүйесінің стратегиялық моделі келесі компоненттерге негізделген:

- мемлекеттік деңгейде қалыптасатын денсаулық сақтау жүйесінің қызметіне жауап беретін нысаналы стратегиялық көрсеткіштер;

- медициналық ұйымдардың тікелей жұмыс істеу деңгейіне жауап беретін денсаулық сақтау жүйесі құрылымының стратегиялық көрсеткіштері;
- денсаулық сақтау ұйымдарының ішкі стратегиялық ресурстарының (қаржылық, еңбек, зияткерлік, ақпараттық) көрсеткіштері;
- денсаулық сақтау жүйесінің дамуының стратегиялық көрсеткіштері.

Медициналық ұйымдарды стратегиялық басқарудың өнеркәсіптік және коммерциялық кәсіпорындардан маңызды айырмашылығы - әлеуметтік бағытталған тәсілінде. Қоғамының экономикалық және әлеуметтік әлауқатының негізгі элементтерінің бірі - медициналық көмек. Біздің елімізде денсаулық сақтау саласы қызмет көрсету саласының жетекші салаларының бірі болып табылады. Халықтың денсаулығын сақтау, қолдау және медициналық қызметтер мен игіліктерді қалыптастыру, іске асыру денсаулық сақтау жүйесінің функционалдық мәні болып табылады. Денсаулық сақтау әлеуметтік маңызды сала болғандықтан, барлық стратегиялық мақсаттар, көрсеткіштер мен жүзеге асыру әдістері әлеуметтік-экономикалық нәтижеге қол жеткізуге бағытталуы керек.

Медициналық ұйымдар мен денсаулық сақтау саласын өңірлік басқару органдары алдында жаңа міндеттер туындауда, олар инновациялық тәсілдер мен жұмыс процестерін толық қайта қарауды талап етеді. Төменде осы мәлімдемені дәлелдейтін мысалдар келтірілген:

- Пациентке бағытталған философияны қолдану және жаңа пациент құқықтары хартиясы медициналық ұйымның пациенттің бос уақытына құрмет көрсетуін талап етеді. Бұл пациентке клиникалық жауапкершілікті беру процесін реттеуді қажет етеді: медицина қызметкерлері пациентті қолма-қол беру арқылы уақытты барынша үнемдеп қана қоймай, оны шығару, басқа медициналық ұйымға ауыстыру және басқа жағдайларда да тиімді басқаруы тиіс.

- Медициналық ұйым үздіксіз қызметті басқаруы керек. Пациент жабдықтың істен шығуы, персонал жетіспеушілігі немесе шығын материалдарының жетіспеушілігі салдарынан зардап шекпеуі керек. Медициналық ұйым апаттық жағдайлар туындаған жағдайда жоспарлар жасап, олардың жүзеге асуын қамтамасыз етуі тиіс.

- Медициналық ұйым тәуекелдерді басқаруы керек, жағымсыз оқиғалардың болу ықтималдығын бағалап, оларды алдын алу және/немесе салдарын азайту үшін жоспарлар жасауы керек.

- Медициналық ұйым көрсетілетін медициналық көмектің сапасын басқаруы керек, яғни сапа көрсеткіштері жүйесін әзірлеп, олардың мониторингін жүзеге асырып, түзету шараларын жүргізуі қажет.

- Медициналық ұйым экономикалық тиімділікті қамтамасыз етуі керек, яғни медициналық қызметтердің маржиналдығын арттыру мүмкіндіктерін үнемі іздеуі керек [10, 43].

Бұл мысалдар медициналық ұйымның медициналық және медициналық емес аспектілері қаншалықты тығыз байланысты екенін көрсетеді. Егер медициналық ұйым өзінің айналасында қандай үрдістер байқалатынын

бақылайтын болса, ол уақытылы әрекет ете алады. Бірақ бұл үшін ол бірнеше мәселелер бойынша шешім қабылдауы керек:

- Медициналық қызметтің сапасы мен қауіпсіздігін қамтамасыз ету оның стратегиялық басымдығы бола ма? Басқаша айтқанда, ол шынымен неге бағытталған: экономикалық тиімділікті арттыру және пациенттердің қажеттіліктері мен күтулерін қанағаттандыру үшін сапаны жақсарту құралдарын қолдануға немесе бақылау органдарының айыппұлдарынан аулақ болу үшін нормативтік құжаттардың ең төменгі талаптарын орындауға ма?

- Пациентке бағытталғандық бас дәрігердің өзін-өзі жарнамалау үшін қолданатын ресми «ұраны» бола ма, әлде бұл пациенттермен және басқа мүдделі тараптармен қарым-қатынастарды құрудың стратегиялық бағыты бола ма?

- Барлық жұмыс процестерін барынша цифрландыру үшін не істеу керек? Егер цифрландыру стратегиялық бағыт болса, артықшылықтарды барынша пайдалану үшін не істеу керек?

- Өзгерістерді қалай жүзеге асыруға және табысқа жетуге болады, бірақ қазіргі қызметке кедергі келтірмей, өйткені барлық жаңғырту эксперименттері жұмыс істеп тұрған ұйымға жүргізіледі, оның тиімділігі қауіп төндірмеуі керек?

Дәл осы сұрақтардың қойылуы, оларға жауап ізделіп, нәтижеге жету үшін денсаулық сақтау саласын стратегиялық басқару жүйесі керек-ақ.

Ол өз кезегінде әлеуметтік-экономикалық нәтижеге қол жеткізуді қамтамасыз етеді: медициналық ұйымдар қызметінің көрсеткіштерін жақсарту, халықтың өмір сүру ұзақтығын арттыру; еңбекке уақытша жарамсыздық мерзімдерін қысқарту және барлық себептерден сырқаттанушылықты қысқарту, әртүрлі жастағы азаматтардың өмір сүру сапасын жақсарту, мемлекет пен азаматтардың өзара іс-қимылы арқылы қоғамдық денсаулықты дамыту.

Денсаулық сақтау ұйымдарын стратегиялық басқарудың басты ерекшелігі - мемлекеттің араласуы (4-кесте).

4-кесте. Республикалық және аймақтық деңгейде денсаулық сақтау ұйымдарын стратегиялық басқару

| Деңгей                            | Міндеттер мен функциялар  | Үлгі ұйымдар мен бағдарламалар  |
|-----------------------------------|---|---|
| Республикалық деңгей              |   |   |
| Министрлік                        | Ұлттық денсаулық сақтау саясатын әзірлеу, жүзеге асыру және бақылау.              | Денсаулық сақтау министрлігі  |
| Ұлттық бағдарламалар              | Ұлттық деңгейдегі денсаулық сақтау бағдарламаларын әзірлеу және іске асыру.       | Ұлттық вакцинация бағдарламасы, жұқпалы емес ауруларды алдын алу бағдарламалары |
| Ұлттық медициналық ұйымдар        | Жоғары мамандандырылған медициналық қызметтер көрсету, ғылыми зерттеулер жүргізу. | Ұлттық ғылыми-зерттеу орталықтары, республикалық клиникалар                     |
| Орталықтандырылған сатып алу және | Денсаулық сақтау ресурстарын тиімді пайдалану және үйлестіру.                     | Бірыңғай дистрибьюторлық  |

|   |  |   |
|---|--|---|
| <b>ресурстарды басқару</b>                              |  | компаниялар   |
| <b>Ақпараттық жүйелер және электронды жазбалар</b>      | Электрондық денсаулық сақтау жүйелерін енгізу және басқару.  | Электрондық денсаулық сақтау жүйелері, ұлттық медициналық дерекқорлар                             |
| <b>Аймақтық деңгей</b>                                  |  |   |
| <b>Аймақтық басқармалар</b>                             | Ұлттық денсаулық сақтау саясатын аймақтарда жүзеге асыру және бақылау.   | Аймақтық денсаулық сақтау басқармалары  |
| <b>Жергілікті бағдарламалар</b>                         | Аймақтың ерекшеліктеріне бейімделген денсаулық сақтау бағдарламаларын әзірлеу және іске асыру.                                 | Аймақтық вакцинация бағдарламалары, жергілікті денсаулық сақтау бастамалары                       |
| <b>Аймақтық медициналық ұйымдар</b>                     | Негізгі және мамандандырылған медициналық қызметтер көрсету.   | Облыстық ауруханалар, аудандық емханалар  |
| <b>Жергілікті сатып алу және ресурстарды басқару</b>    | Медициналық ресурстарды жергілікті деңгейде сатып алу және үйлестіру.  | Жергілікті медициналық жабдықтар мен дәрі-дәрмек сатып алу  |
| <b>Профилактика және қоғамдық денсаулық сақтау</b>      | Жұқпалы және жұқпалы емес аурулардың алдын алу шараларын ұйымдастыру.  | Қоғамдық денсаулық сақтау орталықтары, профилактикалық бағдарламалар                              |
| <b>Медициналық кадрларды басқару</b>                    | Медициналық персоналды даярлау, қайта даярлау және олардың кәсіби біліктілігін арттыру.  | Медициналық колледждер, кадрларды қайта даярлау орталықтары                                       |
| <b>Ақпараттық жүйелер және деректерді басқару</b>       | Медициналық ақпараттық жүйелерді енгізу және олардың жұмысын қамтамасыз ету, денсаулық сақтау деректерін жинау және талдау.    | Аймақтық электронды денсаулық сақтау жүйелері, медициналық деректер орталықтары                   |
| <b>Жедел медициналық көмек</b>                          | Төтенше жағдайларда жедел медициналық көмекті ұйымдастыру және көрсету.  | Жедел жәрдем қызметтері, апаттық медициналық орталықтар   |
| <b>Қоғамдық қатысу және денсаулық сақтау білім беру</b> | Қоғамдық денсаулық сақтау туралы ақпараттандыру, халыққа денсаулық сақтау білімін беру және денсаулық сақтау саясатына қатысу. | Денсаулық сақтау туралы ақпараттық науқандар, қоғамдық денсаулық сақтау білім беру бағдарламалары |
| Ескерту – автормен әдебиеттер негізінде жасалды.        |  |   |

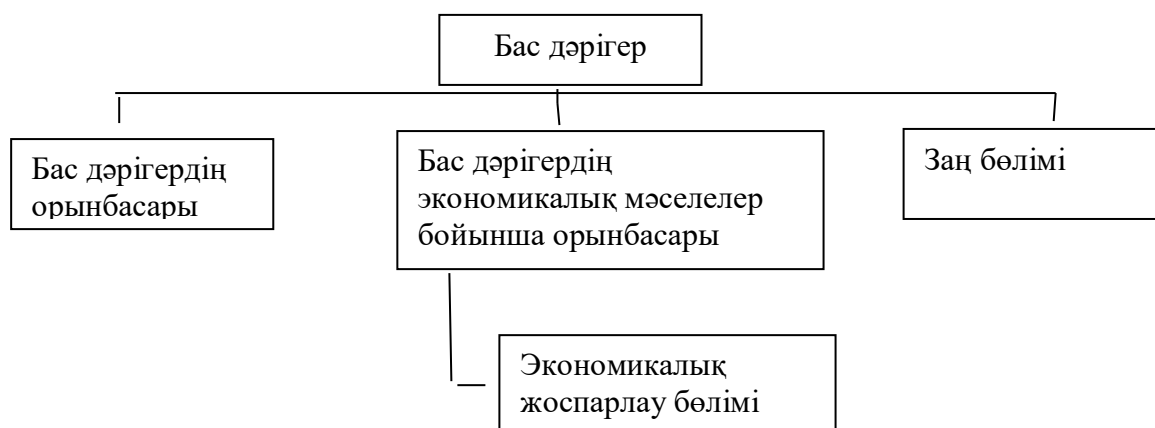
Екінші жағынан, Қазақстан Республикасындағы денсаулық сақтау жүйесінің ұйымдық құрылымы бірнеше деңгейлері бар иерархиялық жүйені құрайды. Жоғарғы деңгейде Денсаулық сақтау министрлігі орналасқан, ол денсаулық сақтау саласындағы мемлекеттік басқарудың орталық органы болып табылады. Ол стратегияларды, саясаттарды және нормативтік актілерді әзірлеуге, сондай-ақ бүкіл ел бойынша денсаулық сақтау жүйесінің жұмысын үйлестіруге және бақылауға жауапты. Денсаулық сақтау министрлігінің аймақтық және жергілікті деңгейде бағынышты құрылымдары бар. Облыстық және қалалық денсаулық сақтау басқармалары сияқты аймақтық денсаулық сақтау органдары өздерінің аумақтық бөлімшелерінде медициналық көмекке тікелей басшылық пен бақылауды жүзеге асырады. Олар денсаулық сақтау



саласындағы мемлекеттік саясатты жүзеге асыруды қамтамасыз етеді, медициналық қызметтердің сапасын бақылайды, медициналық мекемелердің жұмысын үйлестіреді және өз аймағындағы денсаулық сақтау жүйесін жақсарту шараларын әзірлейді. Жергілікті деңгейде госпитальдарды, емханаларды, амбулаторияларды және басқаларды қоса алғанда, медициналық мекемелер жұмыс істейді. Олар белгіленген стандарттар мен сапа стандарттарына сәйкес халыққа медициналық көмек көрсетеді. Жергілікті денсаулық сақтау органдары осы мекемелердің қызметін қадағалайды және бақылайды, оларды қаржыландыруды қамтамасыз етеді және пациенттерді қабылдау және тарату процестерін ұйымдастырады.

Сонымен қатар, денсаулық сақтау ұйымдарында стратегиялық басқаруды мемлекеттік стратегиялық мақсаттарға қол жеткізу үшін бас дәрігер және мемлекеттік медициналық ұйым ішіндегі тиісті басқару қызметтері дербес жүзеге асыра алады (1-сурет).

1-сурет. Мемлекеттік медициналық ұйымдардағы стратегиялық басқаруға қатысушылар



Медициналық ұйымдардың миссиясы әлеуметтік бағдарлығымен басқа ұйымдардан ерекшеленеді. Денсаулық сақтау саласындағы халықтың құқықтарын сақтау және мемлекеттік кепілдіктерді іске асыру медициналық ұйым миссиясының маңызды айырмашылығы болып табылады.

Мемлекеттік медициналық ұйымдардың миссиясы ұйымның ресурстарын тиімді пайдалану кезінде халықтың қажеттіліктерін қанағаттандыру тиіс сапалы және қолжетімді медициналық көмек көрсету болып табылады.

Мемлекеттік медициналық ұйымдардың миссиясы болашаққа бағдарланған және ұзақ мерзімді перспективаға арналған нысаналы бағыттарды айқындауы тиіс. Ол стратегиялық басқарудың негізгі құралы болып табылады.

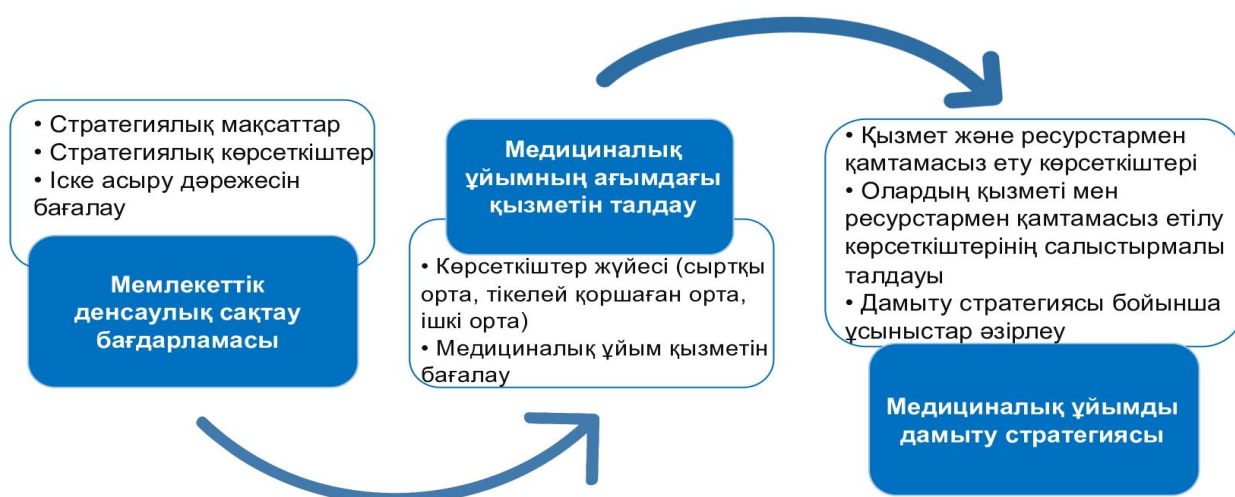
Мемлекеттік медициналық ұйымның стратегиялық мақсаттары денсаулық сақтау саласындағы мемлекеттік саясаттың талаптары мен мақсаттарына сәйкес қалыптастырылады. Олар белгіленген нормативтік сандық көрсеткіштерді қамтиды, мысалы, халқтың өмір сүру ұзақтығы, елдегі өлім-жітім, елдегі туу, елдегі сырқаттанушылық және халықты медициналық көмекпен қамтамасыз етудің сапасы мен қолжетімділігін дамытудың басым бағыттарын қамтиды.

Мемлекеттік медициналық ұйымдардың негізгі стратегиялық міндеттері қойылған мақсаттарды жүзеге асыру үшін жағдайлар жасау болып табылады.

Мемлекеттік медициналық ұйымдардағы стратегиялық басқарудың жетістігі - денсаулық сақтау құқықтарын қорғау және қамтамасыз ету және әрбір азамат үшін тегін медициналық көмек алу. Еңбек ресурсының негізгі құндылығы және негізгі құрамдас бөлігі ретінде халықтың денсаулығын сақтау. Халықтың өзінің әлеуметтік міндеттерін жүзеге асыруы және Жас дені сау ұрпақты көбейту мен тәрбиелеуден тұратын биологиялық функцияларды орындауы.

Осылайша, стратегиялық басқару стратегиялық мақсаттарды әзірлеу және олардың іске асырылуын бағалау, даму стратегиясын анықтау үшін мемлекеттік медициналық ұйымның ағымдағы қызметін талдау болып табылады (2-сурет).

2-сурет. Мемлекеттік медициналық ұйымды стратегиялық басқару



Денсаулық сақтау ұйымдарын стратегиялық басқару - бұл медициналық ұйымның қызметі мен ресурстарын халықтың денсаулығын сақтауға бағытталған іс-шаралар жиынтығы. Бұл өз кезегінде - халықтың денсаулығын сақтау, өлім-жітім мен сырқаттанушылықты төмендету, репродуктивті деңгейін арттыру, медициналық-демографиялық жағдайды сақтау мақсатында ұйымның іс-шараларын дамыту мен іске асырудың орта мерзімді (үш жылдан бастап) және ұзақ мерзімді көрсеткіштеріне қол жеткізу үшін ресурстарды бөлуді және алынған нәтижелерді бақылауды ескере отырып, медициналық ұйым қызметінің стратегиялық бағыттарын икемді жоспарлау мен болжауды қамтиды [13, 14].

Бұл анықтамада медициналық ұйымның әлеуметтік-бағдарланған тәсілі мен ерекшелігін ескере отырып, стратегиялық мақсаттар мен стратегиялық басқару элементтерін нақтылау айрықша ерекшелігі болып табылады.

### 1.3. Денсаулық сақтау ұйымдарын стратегиялық басқарудың халықаралық тәжірибесі

Басқару эволюциясы басқару жүйелерінің қалыптасуымен қатар жүрді. Тұрақсыздық деңгейі жоғарылаған сайын басқару практикасы ұйымның қызметін болжау мүмкін условияхстігі, жаңашылдығы және қоршаған ортаның күрделілігі жағдайында реттейтін әдістер жасады.

Болашақ неғұрлым көп арналы және күтпеген болса, жүйелер соғұрлым күрделене түсті, олардың әрқайсысы соңғысын толықтырды. Бұл жүйелердің дамуы үш кезеңде жүрді [10, 17]:

1) Классикалық менеджмент. Орындалуын бақылау негізінде басқару. Нұсқаулық бойынша басқару;

2) Мақсаттар бойынша басқару. Өзгеру қарқыны жеделдетілген кезде экстраполяцияға негізделген басқару, бірақ болашақты бұрынғы тенденцияларды экстраполяциялау арқылы болжауға болады;

3) Стратегиялық жоспарлар жөніндегі басқарма. Күтпеген құбылыстар пайда бола бастаған кезде және өзгерістер қарқыны жеделдетілген кезде өзгерістерді болжауға негізделген басқару, бірақ тенденцияларды уақытында қамтамасыз ету және оларға реакцияны анықтау мүмкін болмайтындай емес (5 - кесте).

5-кесте. Денсаулық сақтауды дамыту кезеңдері мен оны басқару жүйелерінің өзара байланысы

| Жүйе             | Жылдар мен кезеңдер                                |   |  |
|------------------|--|---|--|
|                  | 1880-1920 жж бірінші эпидемиологиялық ауысу кезеңі | 1920-1970 жж. Денсаулық сақтаудың ауқымды даму кезеңі | 1970 - қазіргі уақытқа дейін. Екінші эпидемиологиялық революция кезеңі |
| Жоспарлау жүйесі | Бюджеттеу  | Ұзақ мерзімді жоспарлау                               | Стратегиялық басқару   |
| Басқару жүйесі   | Орындалуын бақылау негізінде басқару               | Экстраполяцияға негізделген басқару                   | Өзгерістерді болжау негізінде басқару                                  |

Ескерту – автормен әдебиеттер негізінде жасалды.

Сонымен қатар, 20 ғасырдың басында тұрақты ортада жұмыс істейтін медициналық мекемелер тез дамып, әлеуметтік сұранысқа байланысты күрделі және динамикалық құрылымдарға айналды. Сол кезеңде денсаулық сақтау ұйымдарының ішкі және сыртқы ортасы тез өзгерді, өйткені технология бизнес-процестерде үстемдік ете бастады. 1950 жылдардан бастап, бизнес ғылымының көрнекті тәсілі болып табылатын жүйелік тәсілдің бөлігі ретінде басқарудың стратегиялық әдістері денсаулық сақтау мекемелерінің қажеттілігіне айналды. Өзгертін ішкі және сыртқы ортаны талдау, ресурстар мен мүмкіндіктер ескерілгендіктен, ресурстарды қайта бөлу қажет болды [11, 3].

1980 жылдан кейінгі кезеңде әлеуметтік талаптар өзгеріп, жеке сектор ұйымдары мемлекеттік секторды медициналық қызмет көрсетумен алмастыра бастады. Көптеген ұйымдардың медициналық қызмет көрсете бастауы бәсекелестікті арттырды және мекемелерді медициналық қызмет көрсетуде стандарттауға әкелді. Сонымен қатар, медициналық қызмет көрсетудегі өзгерістерге байланысты медициналық мекемелердегі миссияны қайта анықтау қажеттілігі туындады. Медициналық қызмет көрсету парадигмасының өзгеруімен бірге денсаулық сақтау ұйымдары өздерінің ішкі құрылымдарын қайта қарады және екінші жағынан әлеуметтік, саяси және экономикалық ортамен қарым-қатынастарын өзгертуге тура келді [12, 74].

Әдебиет көздері мен нормативтік-құқықтық құжаттарға талдау жасау денсаулық сақтау ұйымдарын басқару көрсеткіштерін айқындау мен оларды есептеудің бірыңғай тетіктері мен тәсілдерінің жоқтығын көрсетті (6-кесте).

6-кесте. Әлемдегі және Қазақстандағы денсаулық сақтау ұйымдарын басқарудың қолданыстағы әдістемелерінің салыстырмалы кестесі

| Аспект  | Әлемдегі әдістемелер  | Қазақстандағы әдістемелер  |
|---|---|--|
| <b>Медициналық сақтандыру</b>                         | Көптеген елдерде (мысалы, Германия, Нидерланды, Жапония) әлеуметтік сақтандыру жүйесі немесе аралас сақтандыру қолданылады. | Қазақстанда міндетті әлеуметтік медициналық сақтандыру (МӘМС) жүйесі енгізілді, ол 2020 жылдан бастап жұмыс істейді. |
| <b>Денсаулық сақтау қызметтерінің қаржыландырылуы</b> | АҚШ-тағы сияқты жеке сектордың үлкен рөлі немесе Ұлыбританиядағы сияқты мемлекеттік қаржыландыру.                           | Денсаулық сақтау жүйесінің қаржыландыруы мемлекеттік бюджеттен және МӘМС есебінен жүзеге асырылады.                  |
| <b>Басқару құрылымы</b>                               | NHS сияқты орталықтандырылған құрылымдар немесе Kaiser Permanente сияқты интеграцияланған жүйелер.                          | Орталықтандырылған басқару құрылымы, Денсаулық сақтау министрлігі жетекшілік етеді.                                  |
| <b>Медициналық қызмет көрсету деңгейі</b>             | Әлемнің озық елдерінде (мысалы, Швейцария, Сингапур) жоғары мамандандырылған және сапалы медициналық қызметтер.             | Қазақстанда медициналық қызметтердің сапасы жақсарып келеді, бірақ кейбір аймақтарда әлі де проблемалар бар.         |
| <b>Профилактика және қоғамдық денсаулық</b>           | Профилактикаға үлкен көңіл бөледі, ұлттық бағдарламалар мен қоғамдық денсаулық сақтау бастамалары (мысалы, Финляндия).      | Профилактикалық бағдарламалар бар, бірақ оларды жүзеге асыру деңгейі әлі де жетілдіруді талап етеді.                 |
| <b>Электрондық денсаулық сақтау</b>                   | Көптеген елдерде (мысалы, Эстония, Дания) электрондық денсаулық сақтау жүйелері кеңінен қолданылады.                        | Қазақстанда электрондық денсаулық сақтау жүйелері енгізілуде, бірақ толық интеграцияланған жүйе әлі де қалыптасуда.  |

|  |  |  |
|--|--|--|
| <b>Медициналық кадрларды даярлау</b>                   | Жоғары білім беру және кәсіби даму жүйелері (мысалы, АҚШ-тағы үздіксіз медициналық білім беру).              | Медициналық кадрларды даярлау жүйесі жақсарып келеді, бірақ біліктілік деңгейін арттыру қажет.                 |
| <b>Төтенше жағдайларға жауап беру</b>                  | Әлемнің озық елдері (мысалы, Жапония) төтенше жағдайларға дайындық және әрекет ету жүйелерін жақсы дамытқан. | Қазақстанда төтенше жағдайларға дайындық жүйесі бар, бірақ оны жетілдіру қажет.                                |
| <b>Ақпараттандыру және денсаулық сақтау білім беру</b> | Қоғамдық денсаулық сақтау туралы ақпараттық нақандар мен білім беру бағдарламалары (мысалы, Австралия).      | Қоғамдық денсаулық сақтау туралы ақпараттық жұмыстар жүргізілуде, бірақ ақпараттандыру деңгейін арттыру қажет. |
| Ескерту – автормен әдебиеттер негізінде жасалды.       |  |  |

Денсаулық сақтау ұйымдарын стратегиялық басқарудың халықаралық тәжірибесін талдау үшін денсаулық сақтау жүйелерін жақсарту үшін табысты стратегияларды енгізген әлем елдерінің мысалдарында қарастырып көрейік:

### **1. АҚШ: Kaiser Permanente жүйесі.**

Kaiser Permanente-АҚШ-тағы ең ірі интеграцияланған денсаулық сақтау жүйелерінің бірі. Олардың стратегиялық басқаруы мыналарды қамтиды:

*Біріктірілген қызметтер:* пациенттерге күтім жасаудың кешенді тәсілін қамтамасыз ету үшін сақтандыру, аурухана және медициналық қызметтерді біріктіру үшін қолданылады.

*Электрондық медициналық жазбалар (EMR):* күтімді үйлестіруді жақсарту, сапаны жақсарту және шығындарды азайту үшін электронды жазбалар жүйесі енгізілген.

*Профилактикалық денсаулық:* денсаулық пен сауықтыру бағдарламалары арқылы аурулардың алдын алуға және салауатты өмір салтын қолдауға баса назар аудару [13, 12].

### **2. Ұлыбритания: ұлттық денсаулық сақтау қызметі (NHS)**

NHS-медициналық қызмет көрсетудің жан-жақты тәсілімен танымал мемлекеттік денсаулық сақтау жүйесі. Атап айтқанда:

*Деректерді негіздей отыра жоспарлау:* халықтың денсаулық сақтау қажеттіліктерін болжау және соған сай қолдағы ресурстарды бөлу үшін деректерді пайдалану тәжірибесі.

*Кешенді стратегиялар жүйесі:* халықтың денсаулығын жақсарту, қызмет көрсету сапасын жақсарту және жүйенің тұрақтылығын қамтамасыз ету үшін Five Year Forward View сияқты ұзақ мерзімді жоспарларды енгізу.

*Алғашқы медициналық көмекке назар аударып, фокус қою:* аурулардың алдын алу және ерте анықтау үшін алғашқы медициналық-санитарлық көмектің рөлін күшейту [13, 15].

### **3. Канада: Британдық Колумбияның Денсаулық сақтау министрлігі.**

*Денсаулық сақтау реформалары:* ауруханалар мен клиникалардың жұмысын оңтайландыру, медициналық көмектің әртүрлі деңгейлері арасындағы үйлестіруді жақсарту үшін реформалар жүргізу тәжірибесі.

*Технологияларға инвестиция тарту жүйесі:* Шалғай аудандарда денсаулық сақтау қызметтеріне қол жетімділікті жақсарту үшін телемедицина мен басқа технологияларды енгізу тәжірибесі.

*Қауымдастықтармен серіктестік жүйесі:* халықтың нақты қажеттіліктеріне сәйкес бағдарламаларды әзірлеу үшін жергілікті қауымдастықтармен және ұйымдармен ынтымақтастық бір жолға қойылған [14, 25].

**4. Нидерланды:** денсаулық сақтау саласындағы басқарылатын бәсекелестік моделі

*Басқарылатын бәсекелестік:* сапаны жақсартуға және шығындарды азайтуға ықпал ететін медициналық сақтандырушылар мен медициналық қызмет көрсетушілер арасындағы бәсекелестікке жағдай жасау тәжірибесі үнемі оң нәтиже көрсетіп келеді.

*Мемлекеттік реттеушілердің рөлі:* медициналық қызметтерге тең қолжетімділікті қамтамасыз ету үшін мемлекет тарапынан бақылауды қамтамасыз ету жақсы жолға қойылған.

*Еңбекақы төлеудің инновациялық тәсілдері:* қызмет көрсету сапасын арттыруды ынталандыру үшін нәтижеге ақы төлеу сияқты әртүрлі жалақы үлгілерін пайдалану тәжірибесі енгізілген [13, 17].

**5. Сингапур:** интеграцияланған денсаулық сақтау жүйесі

*Қаржылық және медициналық қызметтерді біріктіру:* бұл тәжірибе арқылы медициналық сақтандыруды, медициналық-санитарлық мекемелерді және аурулардың алдын алу бағдарламаларын қамтитын интеграцияланған жүйені құру көзделген.

*Орталықтандырылған жоспарлау:* мемлекет денсаулық сақтау қызметтерінің қол жетімділігі мен сапасының жоғары деңгейін қамтамасыз ете отырып, денсаулық сақтауды жоспарлау мен үйлестіруге белсенді қатысады.

*Ұзақ мерзімді тұрақтылыққа назар аудару:* Medisave, Medishield және Medifund сияқты денсаулық сақтау жүйесінің қаржылық тұрақтылығын сақтауға бағытталған стратегияларды дамыту жүйесі нәтижелі көрсеткішке қол жеткізге жасалған ұтымды қадам болып табылады [13, 12].

**6. Қытайдың** денсаулық сақтау саласындағы стратегиялық басқарудың негізгі аспектілері:

*Медициналық сақтандыру реформасы:* қала және ауыл тұрғындары үшін жалпыға бірдей медициналық сақтандыру жүйесі енгізілген.

*Инфрақұрылымға инвестициялар:* электрондық медициналық карталарды және пациенттер туралы ақпаратты басқару жүйелері енгізілген. Сонымен қатар бұл елде телемедицина және пациенттерді қашықтықтан мониторингтеу жүйесі жақсы дамыған.

*Аурулардың алдын алу және бақылау:* қант диабеті және жүрек-қан тамырлары аурулары сияқты созылмалы аурулардың алдын алу бағдарламаларының орындалуы басты назарда. Сондай-ақ, жұқпалы ауруларды бақылау шараларын күшейту және қоғамдық денсаулық сақтау жүйесін жақсарту шараларын іске асыру қатаң бақылауда [14, 13].

## **7. Оңтүстік Корея: денсаулық сақтаудағы стратегиялық басқару**

*Ұлттық медициналық сақтандыру жүйесі:* барлық азаматтар мен тұрақты тұратын шетелдіктерді қамтитын жалпыға бірдей міндетті медициналық сақтандыру жүйесі. Сол сияқты аталмыш жүйені қызметкерлердің, жұмыс берушілердің жарналары және мемлекеттік субсидиялар есебінен қаржыландыру бір ізге келтіріліп, жолға қойылған.

*Медициналық қызметтердің сапасы мен стандарттары:* медициналық қызметтердің сапа стандарттарын енгізу және медициналық мекемелерді тұрақты аккредиттеу жүзеге асып тұрады. Сонымен қатар үздіксіз медициналық білім беру арқылы медицина қызметкерлерінің біліктілігін арттыру көзделген.

*Технологиялық инновациялар:* биомедицина және фармацевтика саласындағы ғылыми зерттеулер мен әзірлемелерге инвестициялар тарту бұл елде де бірінші кезекте басты назарда тұр.

Жоғарыда берілген салыстырмалы талдау әлемнің нақты проблемаларды шешу және денсаулық сақтау жүйелерінде ұзақ мерзімді мақсаттарға қол жеткізу үшін стратегиялық басқаруды қалай пайдаланатынын көрсетеді [14, 14].

## **2. Денсаулық сақтау ұйымдарын стратегиялық басқаруды жетілдіру**

### **2.1. Қазақстандағы денсаулық сақтау саласындағы стратегиялық басқарудың ағымдағы жағдайы**

Қазақстан Республикасында мемлекеттік деңгейде денсаулық сақтау ұйымдарын стратегиялық басқаруды сипаттайтын келесі негізгі нормативтік-құқықтық құжаттар қабылданды және қолданылады: «Қазақстан Республикасының денсаулық сақтау ісін реформалау мен дамытудың 2005-2010 жылдарға арналған мемлекеттік бағдарламасы»; «Қазақстан Республикасы Денсаулық сақтау министрлігінің 2011 – 2015 жылдарға арналған стратегиялық жоспары»; «Қазақстан Республикасының денсаулық сақтау саласын дамытудың 2011 - 2015 жылдарға арналған «Саламатты Қазақстан» мемлекеттік бағдарламасы»; «Қазақстан Республикасының денсаулық сақтау саласын дамытудың 2016 – 2019 жылдарға арналған «Денсаулық» мемлекеттік бағдарламасы»; «Қазақстан Республикасының денсаулық сақтау саласын дамытудың 2020 – 2025 жылдарға арналған мемлекеттік бағдарламасы» (күшін жойған); «Қазақстан Республикасы Денсаулық сақтау министрлігінің 2020 - 2024 жылдарға арналған стратегиялық жоспары»; ««Дені сау ұлт» әрбір азамат үшін сапалы және қолжетімді денсаулық сақтау» ұлттық жобасы» (күшін жойған); «Қазақстан Республикасының денсаулық сақтау саласын дамытудың 2026 жылға дейінгі тұжырымдамасы». Аталмыш құжаттарда халықтың өмір сүру ұзақтығының өсуіне қол жеткізу, барлық өлім-жітім бойынша көрсеткіштерді төмендету, денсаулық жағдайын нығайту, медициналық көмектің қолжетімділігін қамтамасыз ету және медициналық қызметтердің сапасын, тиімділігін арттыру секілді стратегиялық басымдылықтар белгіленеді [15-21].

Аталған нормативтік-құқықтық құжаттар Қазақстан Республикасының денсаулық сақтау жүйесінің қазіргі жағдайын бағалауды, сын-тегеуріндер мен қауіп-қатерлерді қамтиды, мақсаттарды, міндеттерді құру және басым бағыттарды әзірлеу үшін негіз болып табылады. Сонымен қатар денсаулық сақтау саласындағы саясаттың негізгі тетіктерін анықтайды. Стратегияны іске асырудың барлық кезеңдері мен басқаруын қамтиды және нәтижелерді көрсетеді [22].

Мемлекеттік медициналық ұйымдар үшін стратегиялық мақсаттар мемлекеттік бағдарламаларда/тұжырымдамаларда белгіленген, сондықтан олардың іске асырылуын бақылау және бағалау маңызды.

Денсаулық сақтау саласындағы мемлекеттік бағдарламаларды/тұжырымдамаларда стратегиялық басқаруды бағалау нысаналы индикаторларды орындаудан және көзделген стратегиялық мақсаттарға қол жеткізуден тұрады [23].

Стратегиялық мемлекеттік бағдарламалардың тиімділігі мен нәтижелілігін бағалау мыналарды ескереді:

- жалпы мақсаттарға және тікелей нәтижелерге қол жеткізу деңгейі;
- стратегиялық ресурстардың жоспарланған көлеміне сәйкестік деңгейі;



- іс-шараларды өткізу және нәтижелерге қол жеткізу деңгейі.

Қазақстан Республикасының денсаулық сақтау саласын дамытудың 2026 жылға дейінгі тұжырымдамасын жүзеге асыру бойынша нысаналы индикаторлар қарастырылған (7-кесте).

7-кесте. Қазақстан Республикасының денсаулық сақтау саласын дамытудың 2026 жылға дейінгі тұжырымдамасын жүзеге асыру бойынша есептеуге жататын нысаналы индикаторлардың тізбесі

| №  | Нысаналы индикатор мен нәтижелер көрсеткішінің атауы   | Өлшем бірлігі                 | Деректердің ресми статистикалық халықаралық ведомстволық деректер) түрлері ақпарат, статистика,  |
|----|--|-------------------------------|--|
| 1. | Туған кездегі күтілетін өмір сүру ұзақтығы   | жылдар саны                   | Қазақстан Республикасының Стратегиялық жоспарлау және реформалар жөніндегі агенттігі Ұлттық статистика бюросының ресми статистикалық ақпараты  |
| 2. | Халықтың медициналық мекемелер көрсететін медициналық қызметтердің сапасы мен қолжетімділігіне қанағаттану деңгейі | %                             | «Қазақстан Республикасының Жоғары аудиторлық палатасы» ММ өткізетін Қазақстан Республикасының халқына әлеуметтанушылық сауалнама нәтижелері (Қазақстан Республикасы Президентінің 2010 жылғы 19 наурыздағы № 954 Жарлығына сәйкес іске асырылатын мемлекеттік органдар қызметінің тиімділігін жыл сайынғы бағалау жүйесі шеңберінде) |
| 3. | Енгізілген жаңа технологиялардың жалпы санынан бейімделген шетелдік технологиялардың үлесі                         | %                             | Қазақстан Республикасы Денсаулық сақтау министрлігінің әкімшілік деректері: «Назарбаев Университеті» ДБҰ, «УМС» корпоративтік қоры және оның ұйымдарының ақпараты  |
| 4. | Қанайналым жүйесінен қайтыс болудың стандартталған коэффициентінің төмендеуі                                       | 100 мың халыққа шаққанда      | Қазақстан Республикасының Стратегиялық жоспарлау және реформалар жөніндегі агенттігі Ұлттық статистика бюросының ресми статистикалық ақпараты  |
| 5. | Қатерлі ісіктерден қайтыс болудың стандартталған коэффициентінің төмендеуі   | 100 мың халыққа шаққанда      | Қазақстан Республикасының Стратегиялық жоспарлау және реформалар жөніндегі агенттігі Ұлттық статистика бюросының ресми статистикалық ақпараты  |
| 6. | Ана өлімі  | тірі туған 100 мыңға шаққанда | Қазақстан Республикасы Денсаулық сақтау министрлігінің әкімшілік деректері («Жүкті, босанатын және босанған әйелдерге медициналық көмек туралы есеп» № 21 жылдық есептік нысаны – «Денсаулық сақтау саласындағы есептік құжаттама нысандарын бекіту туралы» Қазақстан Республикасы Денсаулық   |

|     |  |   |   |
|-----|--|---|---|
|     |  |   | сақтау министрінің 2020 жылғы 22 желтоқсандағы № ҚРДСМ-313/2020 бұйрығы)  |
| 7.  | Нәресте өлімі  | тірі туған 1000-ға шаққанда             | Қазақстан Республикасының Стратегиялық жоспарлау және реформалар жөніндегі агенттігі Ұлттық статистика бюросының ресми статистикалық ақпараты   |
| 8.  | Денсаулық сақтаудағы негізгі капиталға инвестициялар   | 2019 жылғы деңгейге қатысты нақты өсу % | Қазақстан Республикасының Стратегиялық жоспарлау және реформалар жөніндегі агенттігі Ұлттық статистика бюросының ресми статистикалық ақпараты   |
| 9.  | СЭҚ зертханалық зерттеулер дұрыстығының көрсеткіші   | %                                       | «Ұлттық аккредиттеу орталығы» ШЖҚ РМК ресми сайтындағы аккредиттеу субъектілерінің тізілімі   |
| 10. | Ең төмен нормативке сәйкес ауыл халқының медицина жұмыскерлерімен қамтамасыз етілу деңгейі   | 10 мың ауыл халқына шаққанда            | Қазақстан Республикасы Денсаулық сақтау министрлігінің әкімшілік деректері («Медициналық және фармацевтикалық кадрлар туралы есеп» жылдық есептік нысан № 17 – «Денсаулық сақтау саласындағы есептік құжаттама нысандарын бекіту туралы» Қазақстан Республикасы Денсаулық сақтау министрінің 2020 жылғы 22 желтоқсандағы № ҚРДСМ-313/2020 бұйрығы); Қазақстан Республикасының Стратегиялық жоспарлау және реформалар жөніндегі агенттігі Ұлттық статистика бюросының ресми статистикалық ақпараты |
| 11. | Сатып алудың жалпы көлеміне қатысты Бірыңғай дистрибьютордың отандық дәрілік заттар мен медициналық бұйымдарды сатып алуының үлесі | сатып алудың жалпы көлеміне %           | «СҚ-Фармация» деректері   |
| 12. | Медициналық білім және ғылым ұйымдары персоналының Хирш орташа индексі   | индекс                                  | Қазақстан Республикасы Денсаулық сақтау министрлігінің әкімшілік деректері: ҚР ДСМ сараптама ұйымының деректері («Денсаулық сақтау саласындағы ғылыми ұйым мәртебесін беру және қайта қарау қағидаларын, сондай-ақ ғылыми, ғылыми-техникалық және инновациялық қызметтің нәтижелілігіне бағалау жүргізу қағидаларын бекіту туралы» Қазақстан Республикасы Денсаулық сақтау министрінің 2020 жылғы 23 желтоқсандағы № ҚР ДСМ-316/2020 бұйрығы)   |

|     |                                      |   |   |
|-----|--------------------------------------|---|---|
| 13. | Халықты МӘМС жүйесімен қамту деңгейі | % | 1. Қазақстан Республикасының Стратегиялық жоспарлау және реформалар жөніндегі агенттігі Ұлттық статистика бюросының ресми статистикалық ақпараты;<br>2. Saqtandyғу ақпараттық жүйеден түсіру. |
|-----|--------------------------------------|---|---|

Денсаулық сақтау ұйымдарының орнықты стратегиялық дамуын және стратегиялық басқаруын арттыру үшін арнайы мемлекеттік бағдарламалар/тұжырымдамалардағы нысаналы көрсеткіштерді уақытылы және сапалы орындап отыру қажет [24].

Денсаулық сақтау ұйымдарының даму стратегиясын құру:

- медициналық қызметтердің сапасын жақсарту, халықаралық стандарттардың талаптарын енгізу арқылы олардың жоғары деңгейіне қол жеткізу;

- пациенттердің қанағаттану және адалдық деңгейін арттыру;

- аккредиттеу стандарттарына сәйкес ұйымның өзін-өзі бағалауы, сыртқы бағалауды, ішкі бағалауды жүргізу арқылы басқару жүйесін жетілдіру;

- тәуекелдерді басқару бағдарламаларын дамыту;

- қызмет көрсету сапасын үздіксіз жақсарту, технологияларды қолдану және медициналық ұйымдарда «үнемді өндірісті» енгізу үшін процестер құрылымын оңтайландыру;

- ақпараттық ресурстарды жетілдіру, ақпараттық жүйелерді қолдану арқылы процестер мен процедураларды автоматтандыру [25].

Медициналық ұйымдардың даму стратегияларын анықтау мақсатында – стратегиялық жоспарлау матрицасы құралын пайдалану ұсынылады.

Матрицаны құру үшін біз екі шкаланы қолданамыз. Шкалалардың әрқайсысы бірнеше көрсеткіштерді ескере отырып анықталады. Көлденең шкала мемлекеттік медициналық ұйымдардың қызметін, тік шкала мемлекеттік медициналық ұйымдарды ресурстық қамтамасыз етілуін сипаттайды. Әр шкала шартты түрде үш секторға бөлінеді: жоғары, орташа, төмен. Нәтижесінде біз 9 даму стратегиясын қамтитын 3x3 өлшемді матрицаны аламыз.

Матрицаны құру үшін объективті және өлшенетін көрсеткіштерді қолдануға болады.

Стратегиялық жоспарлау матрицасы негізінде мемлекеттік медициналық ұйымдардың даму стратегиясын айқындаудың ұсынылған әдістемесі мынадай іс-қимыл алгоритмін қамтиды [26-27]:

1. Стратегиялық жоспарлау матрицасының көлденең және тік шкаласы үшін көрсеткіштерді анықтау. Әр шкала үшін көрсеткіштерді қарастырамыз (8-кесте).

8-кесте. Мемлекеттік медициналық ұйымдар үшін стратегиялық жоспарлау матрицасының көрсеткіштері

|   |   |
|---|---|
| Көлденең шкала бойынша денсаулық сақтау ұйымдары қызметінің | Тік шкала бойынша денсаулық сақтау ұйымдарын ресурстық қамтамасыз ету |
|---|---|

|   |   |
|---|---|
| көрсеткіштері, шартты бірліктер   | көрсеткіштері, теңге.   |
| ПМБ-профилактикалық мақсатта бару   | ҚҚП-профилактикалық мақсатта баруды қаржылық қамтамасыз ету   |
| АБӨ-аурулар бойынша өтініштер   | ҚҚАБӨ-аурулар бойынша өтініштерді қаржылық қамтамасыз ету   |
| ШК - шұғыл жәрдем   | ҚҚШК-шұғыл жәрдемді қаржылық қамтамасыз ету   |
| ТБ-тәулік бойы стационар жағдайында медициналық көмек, емдеуге жатқызу    | ҚҚТБ-тәулік бойы стационар жағдайында медициналық көмекті қаржылық қамтамасыз ету                       |
| КС-күндізгі стационарлар жағдайындағы медициналық көмек, емдеу жағдайлары | ҚҚКС-күндізгі стационарлар жағдайында медициналық көмекті қаржылық қамтамасыз ету                       |
| ЖМК-жедел медициналық көмек, шақыру                                       | ҚҚЖМК-жедел медициналық көмекті қаржылық қамтамасыз ету<br>НЖБ-норматив бойынша жан басына қаржыландыру |

## 2.2. Түркістан облысында денсаулық сақтау ұйымдарын стратегиялық басқаруды жетілдіру

Түркістан облысында денсаулық сақтау ұйымдарын стратегиялық басқаруды жетілдіру ұсыныстарына өтпес бұрын, аталмыш елді мекендегі медициналық ұйымдарға тоқталып, жан-жақты талдау жасайық. Алдымен бізге зерттеу нысанының толық көрінісін ашу үшін SWOT-талдау жасайық (9-кесте).

9-кесте. Түркістан облысының медициналық ұйымдарына SWOT-талдау

|                      | <b>Комплаенс-қызметтер</b>   |
|----------------------|--|
| <b>Күшті жақтары</b> | <ul style="list-style-type: none"> <li>- медициналық қызметтердің кең спектрі;</li> <li>- заманауи және жоғары сапалы жабдықты қолдану;</li> <li>- медициналық қызметтер бағасының орташа деңгейі;</li> <li>- ыңғайлы орналасуы;</li> <li>- кадрлардың жоғары біліктілігі;</li> <li>- қаржылық тұрақтылық;</li> </ul>          |
| <b>Әлсіз жақтары</b> | <ul style="list-style-type: none"> <li>- медициналық жабдыққа қымбат қызмет көрсету және сатып алу;</li> <li>- пациенттердің шағымдарының көбеюі;</li> </ul>   |
| <b>Мүмкіндіктер</b>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>- бәсекеге қабілетті артықшылықтарды дамыту;</li> <li>- сұраныстың артуы;</li> <li>- халықаралық деңгейге шығу;</li> <li>- нарық үлесін ұлғайту;</li> <li>- тұтынушылардың пікірлері мен шағымдарын есепке алудың CRM-жүйесін енгізу;</li> <li>- менеджмент жүйесін күшейту.</li> </ul> |

|  |  |
|--|--|
| <b>Тәуекелдер</b>                              | <ul style="list-style-type: none"> <li>- бәсекелестік;</li> <li>- заңнаманы қатаңдату;</li> <li>- жұмыс үшін қажетті медициналық шығын материалдарын жеткізудегі іркілістер;</li> <li>- инфляция, жұмыссыздық деңгейі;</li> <li>- әлсіз басқару жүйесі.</li> </ul> |
| Ескерту – автормен талдау нәтижесінде жасалды. |  |

Түркістан облысының денсаулық сақтау саласының құрылымы 8 облыстық ауруханадан, 3 қалалық ауруханадан, 17 орталық аудандық аурухана және аудандық ауруханадан, соымен қатар 2 балалар ауруханасы мен 5 оңалту орталығынан тұрады (3-сурет).

3-сурет. Түркістан облысының денсаулық сақтау құрылымы



Қол жеткізілген жетістіктермен қатар мәселелер легі де жоқ емес. Түркістан облысының денсаулық сақтау саласында бірқатар проблемалар бар. Олардың өзін әр түрлі аспектіде саралауға болады. Атап айтқанда:

**1. Инфрақұрылым бойынша:**

- 570 төсектік көпсалалы клиника салу;
- Сауран және Арыс аудандарында БМСК құру;
- Облыстық инфекциялық стационардың болмауы;
- Облыстық онкологиялық және кардиологиялық орталықтың болмауы;
- Облыстық қан орталығының болмауы;
- Күтім қажет ететін науқастарға хоспистың болмауы;
- Жастар орталығының ауылдық жерде болмауы;
- Ауылдық жерлердегі тозығы жеткен 122 медициналық нысандарды жаңарту.

**2. Материалдық-техникалық жарақтандыру бойынша:**

- Облыс бойынша медициналық техникамен жабдықтау пайызы – 84%;

- Облыстық деңгейдегі ауруханаларда қымбат тұратын медициналық техниканың тозуы;
- Жасанды қан айналым аппаратының жоқтығы;
- ЭКМО аппараттарының болмауы;
- 40% медициналық бұйымдардың тозығы жеткен.

### 3. Қаржыландыру бойынша:

- Медициналық қызметтерге арналған төмен тарифтер;
- Медицина ұйым басшыларының төмен менеджменті.

### 4. Денсаулық сақтау басқармасының кадрлық мәселесі:

- Кадр тапшылығы: 13 жылда 14 бірлік қысқарған.

### 5. Кадрлық әлеует бойынша:

- Кадрлардың біліктілік деңгейінің төмендігі;
- Бейінді мамандардың тапшылығы.

Қордаланған мәселелер Түркістан облысының денсаулық сақтау саласы мамандарының арасында жүргізілген эксперттік сауалнама арқылы, клиникалық көрсеткіштер, медициналық қызметтерді пайдалану туралы деректер, қаржылық көрсеткіштер сараланған статистикалық талдау арқылы және «Қазақстан Республикасы Денсаулық сақтау министрлігінің 2020 - 2024 жылдарға арналған стратегиялық жоспары», «Қазақстан Республикасының денсаулық сақтау саласын дамытудың 2026 жылға дейінгі тұжырымдамасы, Түркістан облысының денсаулық сақтау жүйесін дамытудың 2024-2026 жылдарға арналған тұжырымдамалары талданған контенттік талдау негізінде жасақталды.

Эксперттік сауалнамаға Түркістан облысының денсаулық сақтау саласының 23 expertті қатысты. Түркістан өңіріндегі денсаулық сақтау жүйесінің негізгі мәселелері сұрағына респонденттердің жауабы төмендегідей болды.

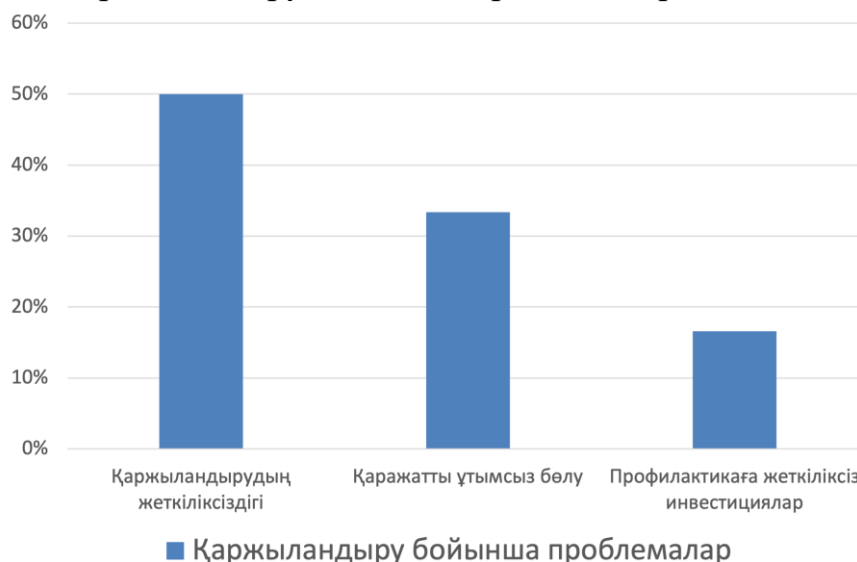
Түркістан өңіріндегі денсаулық сақтау жүйесінің негізгі мәселелерін атаңыз деген сұраққа респонденттердің 41,6% кадр жетіспеушілігі деп жауап берсе, 33,4% жеткіліксіз қаржыландыру деп, қалған 25% жеткіліксіз инфрақұрылым деп жауап берді (1-диаграмма).

1-диаграмма. Түркістан өңіріндегі денсаулық сақтау жүйесінің негізгі мәселелері



Осы ретте қаржыландыру проблемаларының мәні қандай деген сұраққа сауалнамаға қатысушылардың 41,6% қаржыландырудың жеткіліксіздігі, 33,4% қаржыларды ұтымсыз/тиімсіз бөлу, 25% профилактикаға жеткіліксіз инвестиция деп жауап берді (2-диаграмма).

2-диаграмма. Қаржыландыру бойынша проблемалар



Демек біз ұсынатын шешімдер осы сұрақтарды толық жаба білуі қажет. Келесі контенттік талдауға ойысайық. Контенттік талдау төмендегі стратегиялық құжаттарды талдап, онда кемшілікті тұстарды талдау негізінде жасақталды. Қазақстан Республикасы Денсаулық сақтау министрлігінің 2020 - 2024 жылдарға арналған стратегиялық жоспарын талдау барысында аймақтық, ауылдық жерлердегі тәуекелдерді басқару бойынша жеткіліксіз ақпарат пен кадрлық ресурстардың теңгерімсіздігін жою жоспарының болмауы анықталды. Ал Қазақстан Республикасының денсаулық сақтау саласын дамытудың 2026 жылға дейінгі тұжырымдамасында аурулардың алдын алуға жеткіліксіз көңіл бөлу тәуекелі анықталды. Сонымен қатар Түркістан облысының денсаулық сақтау жүйесін дамытудың 2024-2026 жылдарға арналған тұжырымдамасын сарлап, талдау барысында аталмыш құжатта кадрлық қамтамасыз ету бойынша жеткілікті егжей-тегжейлі жоспардың болмауы анықталды.

Анықталған мәселелер мен оларды шешу жөніндегі ұсыныстарым негізінде Түркістан облысының денсаулық сақтау жүйесін дамытудың 2024-2026 жылдарға арналған тұжырымдамасына стратегиялық басқару бағытын қоса отырып, толықтырулар ұсынамын. Стратегиялық басқару бағыты төмендегідей іс-шаралардың орындалуын қамтиды:

#### **Көшбасшылықтың қарқынды дамуы**

*Оқыту және сертификаттау:* халықаралық тәжірибеде көшбасшылар үшін арнайы әзірленген оқыту және сертификаттау бағдарламалары бар. Қазақстандық менеджерлер осы бағдарламаларға қатысуы керек. Бұл оларға тиімді көшбасшылықтың жаңа әдістерін игеруге көмектеседі.

## **Инновацияны жылдам енгізу**

*Тәжірибелік жобалар:* халықаралық деңгейде тиімділігі дәлелденген инновациялық жобаларды отандық денсаулық сақтау ұйымдарына енгізу үшін пилоттық жобалар жүргізу керек.

*Білім беру бағдарламалары:* медициналық қызметкерлерді жаңа технологиялар мен инновацияларды пайдалануға үйрету үшін тұрақты білім беру бағдарламаларын іске қосу қажет.

## **Сапа менеджментін жетілдіру**

*Халықаралық стандарттарға сәйкестендіру:* медициналық қызмет сапасын жақсарту үшін ұйымдар халықаралық стандарттарға сәйкестігін қамтамасыз етуі қажет, мысалы, ISO, JCI.

*Сапа бақылау құралдары:* сапаны бақылау және пациенттердің қанағаттанушылығын арттыру үшін үздіксіз жақсарту (CQI) әдістемелерін енгізу.

## **Қаржылық тұрақтылықты қамтамасыз ету**

*Қаржылық модельдер:* шетелдік қаржылық басқару тәжірибелерін қолдана отырып, ұзақ мерзімді қаржылық тұрақтылықты қамтамасыз ететін қаржылық модельдер құрастыру қажет.

*Ресурстарды тиімді пайдалану:* қаржылық және материалдық ресурстарды тиімді пайдалану стратегияларын әзірлеу және жүзеге асыру.

## **Тәуекелдерді басқару**

*Тәуекелді басқару жүйесі:* әлемдегі ең озық тәуекелді басқару әдістемелерін бейімдеу арқылы денсаулық сақтау саласында кездесетін тәуекелдерді тиімді басқару қажет.

*Тәуекелді болжау:* тәуекелдерді алдын-ала болжау үшін аналитикалық құралдарды пайдалану.

## **Серіктестік және ынтымақтастық**

*Ғылыми-зерттеу ынтымақтастығы:* шетелдік ғылыми-зерттеу институттарымен серіктестік қатынастарын орнату және зерттеулерге қатысу арқылы инновацияларды игеру және бейімдеу.

*Тәжірибе алмасу:* шетелдік денсаулық сақтау ұйымдарымен тәжірибе алмасу арқылы жаңа әдістер мен технологияларды енгізу.

Бұл өз кезегінде төмендегідей индикаторларды қамтитын болады:

### **1. Медициналық сақтандыру жүйесін дамыту:**

• **Ұсыныс:** МӘМС жүйесінің тиімділігін арттыру үшін халықты кеңінен ақпараттандыру және жүйені тұрақты түрде жетілдіру қажет. Бұл үшін медициналық сақтандырудың артықшылықтарын түсіндіру үшін ақпараттық науқандар ұйымдастыру керек.

• **Қадамдар:** МӘМС жүйесі бойынша түсіндіру жұмыстары, ақпараттық кампаниялар өткізу, сақтандыру жүйесін пайдаланудың оңтайлы жолдарын анықтау.

### **2. Қаржыландыру моделі:**

• **Ұсыныс:** Қаржыландыру моделін жетілдіру үшін мемлекеттік және жеке сектордың рөлін тиімді үйлестіру қажет. Бұл бюджет қаражаттарының тиімді



жұмсалуды және жеке инвестицияларды тартуды қамтамасыз етуге көмектеседі.

- **Қадамдар:** Қаржыландыруды жақсарту үшін мемлекеттік-жекешелік әріптестік (PPP) жобаларын дамыту, жеке сектордың инвестицияларын тарту.

### **3. Басқару құрылымын жетілдіру:**

- **Ұсыныс:** Денсаулық сақтау басқару құрылымын жаңарту және децентрализовандық элементтерді енгізу арқылы басқару тиімділігін арттыру қажет.

- **Қадамдар:** Басқару процестерін қайта қарау, аймақтық деңгейде басқару дербестігін арттыру, басқару құрылымдарын тиімді үйлестіру.

### **4. Медициналық қызметтердің сапасын арттыру:**

- **Ұсыныс:** Медициналық қызметтердің сапасын жақсарту үшін инфрақұрылымды модернизациялау және медициналық кадрлардың біліктілігін арттыру қажет.

- **Қадамдар:** Заманауи медициналық жабдықтармен қамтамасыз ету, медициналық кадрларды үздіксіз оқыту және біліктілігін арттыру бағдарламаларын енгізу.

### **5. Профилактика және қоғамдық денсаулық:**

- **Ұсыныс:** Профилактикалық бағдарламаларға инвестицияларды арттыру және олардың тиімділігін бақылау арқылы қоғамдық денсаулықты қорғауды күшейту.

- **Қадамдар:** Ұлттық профилактикалық бағдарламаларды әзірлеу және жүзеге асыру, денсаулық сақтау бойынша ақпараттық науқандар жүргізу.

### **6. Электрондық денсаулық сақтау жүйелерін дамыту:**

- **Ұсыныс:** Электрондық денсаулық сақтау жүйелерін толық енгізу және интеграциялау арқылы ақпарат алмасу мен қызмет көрсету сапасын арттыру.

- **Қадамдар:** Электронды медициналық карталарды енгізу, денсаулық сақтау жүйесінің ақпараттық платформаларын дамыту және интеграциялау.

### **7. Медициналық кадрларды даярлау:**

- **Ұсыныс:** Медициналық кадрларды даярлау жүйесін жетілдіру және үздіксіз кәсіби дамуды қамтамасыз ету.

- **Қадамдар:** Медициналық білім беру бағдарламаларын жаңарту, кәсіби даму курстарын ұйымдастыру, медициналық кадрларды даярлау сапасын бақылау.

### **8. Төтенше жағдайларға жауап беру:**

- **Ұсыныс:** Төтенше жағдайларға дайындық пен әрекет ету жүйелерін жетілдіру қажет.

- **Қадамдар:** Төтенше жағдайлар бойынша оқу-жаттығуларды өткізу, кризис-менеджмент жүйелерін жаңарту, жедел жауап беру қабілетін арттыру.

### **9. Ақпараттандыру және білім беру:**

- **Ұсыныс:** Қоғамдық денсаулық сақтау туралы ақпараттандыру деңгейін арттыру және білім беру бағдарламаларын кеңейту.

- **Қадамдар:** Ақпараттық науқандар мен білім беру бағдарламаларын ұйымдастыру, денсаулық сақтау бойынша халықты оқыту мен ақпараттандыру стратегиясын дамыту.

Түркістан облысының денсаулық сақтау жүйесін әлемдік тәжірибеге негізделген жетілдіру бағыттары мен ұсыныстарын енгізу арқылы жүйенің тиімділігін арттыруға болады. Бұл үдеріс мемлекеттік және жеке сектордың өзара әрекеттестігін жақсартуды, инфрақұрылымды модернизациялауды, медициналық кадрларды біліктілігін арттыруды және қоғамдық денсаулықты қорғауға мүмкіндік береді.

Осы ретте облыстық денсаулық саласын жетілдіру бойынша ұсынған тұжырымдаманы іске асыру бойынша пилотты жобалар тізбегі төмендегідей болмақ:

- **Дербестенген медицинаны дамыту (жеке емдеу, қолжетімді медицина).**

Қолда бар деректер мен технологияларды пайдалана отырып, ағымдағы денсаулық сақтау жүйесі шеңберінде дербестендірілген тәсілді енгізуге болады, шетелдік тәжірибеге сүйене отырып немесе шетелдік медицина ұйымдарымен тәжірибе алмасу бойынша меморандумдар негізінде.

- **Медициналық қызметтердің сапасын жетілдіру (біліктілікті арттыру, стандарттар мен сервисті сақтау, жеке кабинет);**

Ол үшін ішкі ротация және тәлімгерлік әдісін пайдалануға болады: бұл ретте кіші медициналық қызметкерлерді оқыту және біліктілігін арттыру үшін аға әріптестердің тәжірибесін пайдалануға басымдық беріледі.

- **Ақпараттандыру. Оны төмендегі әдістер бойынша жүзеге асыруға болады:**

Электрондық жазылым: электрондық пошта немесе мессенджерлер арқылы пациенттерге жаңалықтар, ұсыныстар мен ескертулер жіберу жүйесін жасау немесе қолданыстағы Damimed қосымшасын осы бағыттағы жұмыстарға бейімдеу, оңтайландыру.

Онлайн кеңес беру: тегін бейнеконференция қызметтерін пайдалана отырып, телемедициналық консультацияларды енгізу.

«Қағазсыз аурухана»: медициналық карталар мен бағыттар сияқты ең көп қолданылатын құжаттардан бастап электронды құжат айналымына біртіндеп ауыстыру қажет.

- **Үздік тәжірибелер орталығын құру.** Осы ретте мүдделі мекемелермен серіктестік және коллоборациялар жасау ұсынылады. Атап айтқанда, білім алмасу және зерттеулер жүргізу үшін медициналық университеттермен, ҒЗИ-мен, ауруханалармен және халықаралық ұйымдармен серіктестік келісімдер жасау мүмкіндіктерін қарастыру қажет.

- **«Ішкі медициналық туризм» пилоттық жобасы** (науқастарды тарту бойынша өңірлермен жұмыс). Аталмыш ұсынысты жүзеге асыру үшін төмендегідей кешенді жұмыс жүргізілуі қажет деп санаймыз:

Жергілікті билік органдарымен серіктестік: медициналық қызметтерді ілгерілету бойынша бірлесіп жұмыс істеу үшін өңірлік әкімдіктермен және жергілікті денсаулық сақтау органдарымен ынтымақтасу.

Мамандандырылған қызмет пакеттерін әзірлеу: халықтың әртүрлі топтары үшін баға санаттарын ескере отырып, емдеу, диагностика және оңалту, сондай-ақ логистикалық қолдауды (тұру, тасымалдау) қамтитын қызметтер пакетін құру.

- **«Жеке ассистент» пилоттық жобасы** (халыққа арналған белсенді қызметтер: шақырулар, хабарландырулар, құттықтаулар, шеберлік сыныптары, консультациялар, оқыту, туған күндерге қосымша жеңілдіктер, имидждік жобалардың естелік сыйлықтары)

Жеке шақырулар мен құттықтаулар: жеке құттықтаулар, іс-шараларға шақырулар, мастер-класстар және т. б. жіберу үшін пайдаланушылардың туған күні, қызығушылықтары мен қалауы туралы деректерді пайдалану.

Пайдаланушыларды сегменттеу: іс-шаралар мен акцияларды дәлірек бағыттау үшін пайдаланушыларды қызығушылықтары мен жас санаттары бойынша топтарға бөлу.

Мастер-класстар мен консультациялар: мақсатты аудиторияда сұранысқа ие тақырыптар бойынша тұрақты онлайн және офлайн іс-шараларды (мастер-класстар, дәрістер, консультациялар) ұйымдастыру.

Естелік сыйлықтар және қосымша жеңілдіктер: туған күндерге көтермелеу және жеңілдіктер жүйесін енгізу, сондай-ақ имидждік жобалар шеңберінде естелік сыйлықтар беру (мысалы, экологиялық сөмкелер, брендтік күнтізбелер және т.б.).

- **«Доктор онлайн» пилоттық жобасы** (БАҚ-та, интернетте, «зияткерлік күн», онлайн консультациялар);

Халықтың білікті медициналық консультацияларға онлайн қолжетімділігін қамтамасыз ету, БАҚ және интернет арқылы аурулардың алдын алу және денсаулықты қолдау туралы хабардарлықты арттыру мақсатында әлеуметтік медиа интеграциясын құрған тиімді болады. Бұл қызметті қол жетімді ету үшін танымал мессенджерлер мен әлеуметтік желілер арқылы кеңес беру мүмкіндігін ұйымдастыруға болады.

«Зияткерлік күнді» енгізу: айына немесе аптасына бір рет белгілі бір тақырыпқа арналған «зияткерлік күнді» өткізу (мысалы, «жүрек күні», «әйелдер денсаулығы күні», «психикалық денсаулық күні»). Бұл күні сарапшылар дәрістер, мастер-класстар өткізеді, сұрақтарға тікелей эфирде жауап береді.

- **Имидждік іс-шаралар (акциялар, флешмобтар, форумдар, конференциялар);**

Акцияны немесе флешмобты өткізу, серіктестер мен демеушілерді тарта отырып, конференция немесе форум ұйымдастыру, әлеуметтік желілер мен бұқаралық ақпарат құралдарын алға жылжыту үшін пайдалану, содан кейін іс-шараның сәттілігі туралы талдау және есеп беру.

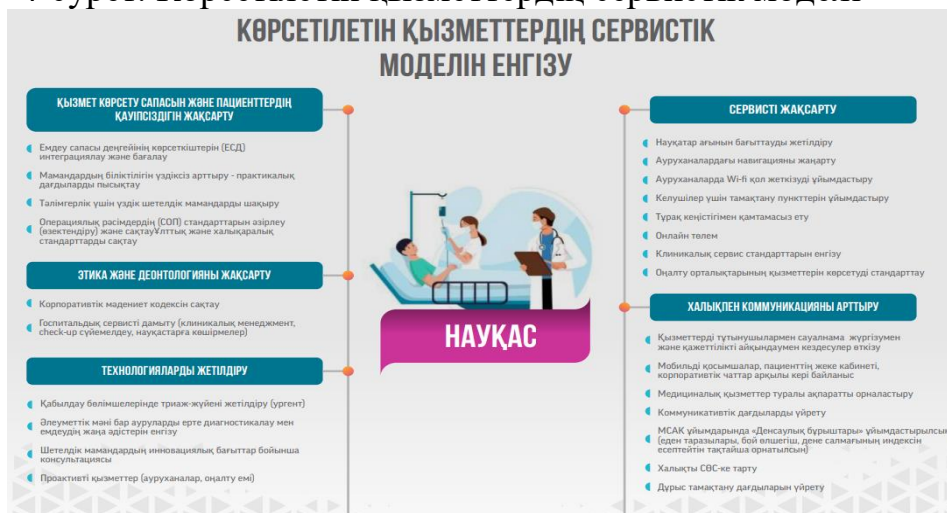
- **Медиа-жоспарды іске қосу (әлеуметтік желілердегі, БАҚ-тағы маңызды оқиғалардың белсенді PR-компаниясы).**

Контент-жоспар құру, пікір көшбасшыларымен және журналистермен ынтымақтаса отырып, әлеуметтік желілер мен БАҚ арқылы оқиғаларды белсенді түрде ілгерілету.

Сонымен Түркістан облысында денсаулық сақтау ұйымдарын стратегиялық басқаруды дамыту елдің денсаулық сақтау жүйесіне көптеген оң өзгерістер әкелуі мүмкін:

1. Медициналық қызметтердің сапасын арттыру: Стратегиялық басқару арқылы медициналық қызметтердің сапасы жақсарып, пациенттердің қанағаттану деңгейі артады (4-сурет).

4-сурет. Көрсетілетін қызметтердің сервистік моделі



2. Қаржылық тұрақтылық: Қаржылық ресурстарды тиімді пайдалану арқылы денсаулық сақтау жүйесінің қаржылық тұрақтылығы қамтамасыз етіледі.

3. Кадрлық потенциалды дамыту: Стратегиялық басқару кадрлардың біліктілігін арттыру және жас мамандарды тарту шараларын жүзеге асыруға мүмкіндік береді (5-сурет).

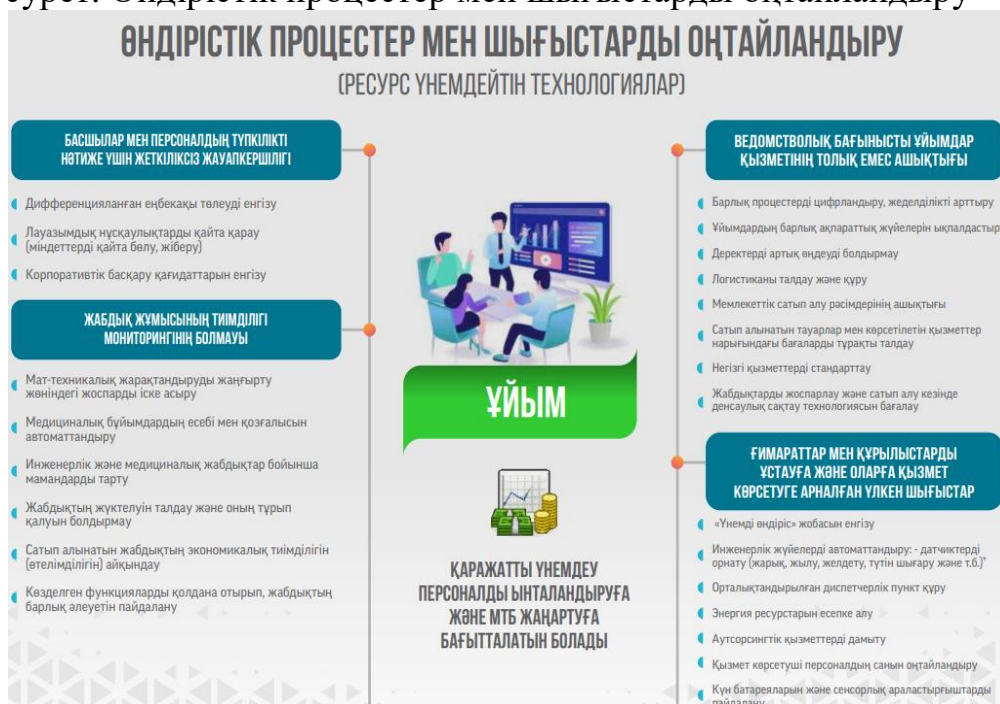
5-сурет. Кадрлық әлеуетті нығайту



4. Инфрақұрылымдық даму: Медициналық мекемелердің инфрақұрылымын жаңарту және жаңа технологиялармен жабдықтау арқылы қызмет көрсету

деңгейі көтеріледі. Бұл ретте өндірістік процестер мен шығыстар оңтайландырылады (6-сурет).

6-сурет. Өндірістік процестер мен шығыстарды оңтайландыру



5. Халық денсаулығын жақсарту: Алдын алу шаралары мен скринингтік бағдарламаларды дамыту арқылы халықтың денсаулығы жақсарады.

6. Цифрландыру: Денсаулық сақтау жүйесін цифрландыру арқылы медициналық ақпараттарды басқару оңтайландырылады және телемедицина қызметтері кеңейтіледі.

Сайып келгенде, Түркістан облысының денсаулық сақтау жүйесін дамыту тұжырымдамасын іске асыру нәтижесінің түйінді көрсеткіштері төмендегідей болмақ:

**I бағыт.** Облыстың практикалық денсаулық сақтау саласына жаңа технологиялар мен медициналық қызметтер трансферті мақсатында инновациялық клиникалар құру;

Құзырет орталықтарын құру /2026 жылға қарай 3-тен астам/;

Халық денсаулығының индексін ұлғайта отырып, профилактикалық медицина мен ерте диагностиканы дамыту /2026 жылға қарай 10,1-ден астам/.

**II бағыт.** Халықтың көрсетілетін қызметтердің (медициналық) сапасына және сервисіне кемінде 85% қанағаттануы.

**III бағыт.** Инвестициялық жобаларды (БМСК, ауруханалар салу, жаңа ғимараттар) іске асыру шеңберінде 1000-нан астам жаңа жұмыс орындарын құру;

Кадрлармен қамтамасыз етілуге 2026 жылға қарай 90%-дан астам қол жеткізу;

Қызметтің түйінді бағыттары (инновациялар, сервис, коммуникативтік дағдылар, менеджмент және т.б.) бойынша оқытылған қызметкерлердің үлесін жыл сайын барлық қызметкерлердің кемінде 5%-ға ұлғайту.

**IV бағыт.** Персоналды ынталандыруға және материалдық-техникалық базаны жаңартуға арналған қаражатты қайта бөле отырып, 2026 жылға қарай 2023 жылғы деңгейден 30%-ға дейін шығындарды жалпы үнемдеуді қамтамасыз ету.

**V бағыт.** Облыстың практикалық денсаулық сақтау саласына үздік практикалар мен озық білімдерді енгізуді және трансферттеуді қамтамасыз ете отырып, Түркістан облысының денсаулық сақтау басқармасының инновациялық медициналық жүйесін құру.

## **ҚОРЫТЫНДЫ**

Медицина саласының стратегиялық басқарылуы бүгінгі күні денсаулық сақтау жүйесінің тиімділігін арттыру және халыққа жоғары сапалы медициналық қызметтер ұсыну үшін өте маңызды. Әлем бойынша денсаулық сақтау жүйелерінің дамуы мен стратегиялық басқару тәсілдері әртүрлі болғанымен, олардың ортақ мақсаты – халықтың денсаулығын қорғау және медициналық қызметтерді қолжетімді ету болып табылады. Қазақстанда да денсаулық сақтау жүйесінің стратегиялық басқарылуы жүйелі түрде жетілдірілуде. Қазақстанның денсаулық сақтау жүйесіндегі стратегиялық басқарудың басты бағыттары мыналарды қамтиды: медициналық сақтандыру жүйесінің реформалары, инфрақұрылымды модернизациялау, медициналық кадрларды даярлау, электрондық денсаулық сақтау жүйелерін енгізу және

профилактикалық денсаулық сақтау шараларын кеңейту. Соңғы жылдары Қазақстанда денсаулық сақтау жүйесін реформалау мен жетілдіру мақсатында бірқатар маңызды қадамдар жасалды.

Еліміздің денсаулық сақтау жүйесінде стратегиялық басқарудың маңызы зор. Біріншіден, стратегиялық басқару денсаулық сақтау жүйесінің тиімділігін арттыруға және медициналық қызметтердің сапасын жақсартуға мүмкіндік береді. Екіншіден, стратегиялық жоспарлау мен басқару арқылы ресурстарды тиімді пайдалану және қаржылық тұрақтылықты қамтамасыз ету мүмкін болады. Үшіншіден, медициналық кадрларды даярлау және олардың біліктілігін арттыру арқылы денсаулық сақтау қызметтерінің сапасын жақсартуға болады. Төртіншіден, электрондық денсаулық сақтау жүйелерін енгізу мен профилактикалық шараларды кеңейту арқылы халықтың денсаулығын сақтау мен аурулардың алдын алу тиімді жүзеге асырылады. Себебі денсаулық сақтау саласында стратегиялық басқарудың жетістіктері мен жүргізілген реформалар жүйені тұрақты түрде жетілдіруге және медициналық қызметтердің қолжетімділігін арттыруға мүмкіндік береді. Бұл денсаулық сақтау жүйесінің халықаралық стандарттарға сәйкес жұмыс істеуіне және халықтың өмір сапасын жақсартуға ықпал етеді.

Бұл диссертацияда денсаулық сақтау ұйымдарының стратегиялық басқарылуының теориялық негіздері мен практикалық аспектілері зерттелді. Зерттеу денсаулық сақтау жүйесінің стратегиялық басқаруының негізгі компоненттері мен тәсілдерін, әлемдік тәжірибелер мен Қазақстандағы қолданысты талдауға бағытталды. Әлемдік тәжірибелер негізінде стратегиялық басқарудың түрлі модельдері мен тәсілдері қарастырылып, Қазақстанның денсаулық сақтау жүйесіндегі сәттіліктер мен жетістіктер анықталды.

Зерттеу барысында стратегиялық басқарудың теориялық негіздері айқындалды, соның ішінде стратегиялық жоспарлау, ресурс басқару, және сапаны басқару сияқты аспектілер қарастырылды. Теориялық зерттеулер стратегиялық басқарудың негізгі принциптері мен әдістерін анықтап, олардың медициналық ұйымдардың жұмысын жақсартуға қалай ықпал ететінін түсіндіруге мүмкіндік берді. Әлемдік тәжірибеге негізделген стратегиялық басқару модельдері зерттеліп, АҚШ, Ұлыбритания, Нидерланды, Оңтүстік Корея, Қытай және Сингапур елдерінің денсаулық сақтау жүйелерінің стратегиялық басқару әдістері талданды. Әр елдің тәжірибесі мен ерекшеліктері анықталды, бұл Қазақстан үшін пайдалы тәжірибе болып табылады.

Қазақстанның денсаулық сақтау саласында стратегиялық басқару бойынша жүргізілген реформалар мен жаңартулар талданып, нақты нәтижелер мен жетістіктер көрсетілді. МӘМС жүйесінің енгізілуі, инфрақұрылымның жаңартылуы, электрондық денсаулық сақтау жүйесінің дамуы, және профилактикалық шаралардың кеңейтілуі сияқты жетістіктер атап өтілді. Соның негізінде зерттеу жұмысына арқау болған Түркістан облысының денсаулық сақтау саласын стратегиялық басқарудың маңызы талданды. Денсаулық сақтау саласындағы мемлекеттік саясаттың тұрақтылығы мен

дамуы, инновациялық технологияларды енгізу және халықаралық ынтымақтастықтың артуы да маңызды аспектілер ретінде қарастырылды.

Денсаулық сақтау саласында стратегиялық басқару бойынша жүргізілген реформалар мен жаңартулар, атап айтқанда, міндетті әлеуметтік медициналық сақтандыру жүйесінің енгізілуі, медициналық инфрақұрылымның модернизациялануы, электрондық денсаулық сақтау жүйелерінің кеңеюі, және профилактикалық денсаулық сақтау шараларының нығаюы, елдің денсаулық сақтау жүйесінің тиімділігін арттыру бойынша жасалып жатқан жұмыстардың үштен бір бөлігі. Ендігі кезекте Түркістан облысының денсаулық сақтау саласын дамыту бойынша осы зерттеу жұмысында берілген ұсынымдар негізінде қарастыратын

Денсаулық сақтау жүйесінде стратегиялық басқарудың жетістіктері мен жүргізілген реформалар денсаулық сақтау жүйесін тұрақты түрде жетілдіруге және халықаралық стандарттарға сәйкес жұмыс істеуіне мүмкіндік береді. Бұл халықтың өмір сапасын жақсарту мен медициналық қызметтердің қолжетімділігін қамтамасыз етуге ықпал етеді, сондай-ақ Қазақстанның денсаулық сақтау саласындағы халықаралық бәсекеге қабілеттілігін арттыруға жәрдемдеседі.

### **Пайдаланылған әдебиеттер тізімі:**

1 Тунахан А., Акперов И.Г. Применение дополнительного управления в услугах здравоохранения // Медицина. Социология. Философия. Прикладные исследования. 2019. №1. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/primeneniye-strategicheskogo-upravleniya-v-uslugah-zdravoohraneniya> (дата обращения: 29.03.2024).

2 Морозова Ю.А., Бошкович Р. Стратегическое планирование в медицинских организациях. Особенности формирования корпоративной стратегии // Стратегирование: теория и практика. 2024. №1. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/strategicheskoe-planirovanie-v-meditsinskih->



[organizatsiyah-osobennosti-formirovaniya-korporativnoy-strategii](#) (дата обращения: 29.03.2024).

3 Рахимбекова А.Е. Государственное регулирование и Управление деятельности системы здравоохранения Республики Казахстан // Актуальные проблемы гуманитарных и естественных наук. 2014. №1-1. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/gosudarstvennoe-regulirovanie-i-upravlenie-deyatelnosti-sistemy-zdravoohraneniya-respubliki-kazahstan> (дата обращения: 24.03.2024).

4 Саринев Е.Г., Купешова С.Т. Анализ изменений в системе управления здравоохранением республики казахстан с 1991 по 2021 годы // Научные междисциплинарные исследования. 2021. №3. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/analiz-izmeneniy-v-sisteme-upravleniya-zdravoohraneniyem-respubliki-kazahstan-s-1991-po-2021-gody> (дата обращения: 12.03.2024).

5 Абилкайыр Н.А. Реформирование системы здравоохранения казахстана: основные проблемы, пути решения // Вестник КазНМУ. 2019. №2. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/reformirovanie-sistemy-zdravoohraneniya-kazahstana-osnovnyye-problemy-puti-resheniya-1> (дата обращения: 29.03.2024).

6 Баймагамбетов С.З. Развитие здравоохранения Республики Казахстан в 1980-2000 гг.: учеб.-метод. пособие. - Астана, 2009. - 42 с.

7 Актуреева Э.А. К вопросу государственной политики здравоохранения РК / Э. А. Актуреева, К. Ш. Сыздыкова // 2016. - Қаз ҰУ хабаршы. Экономика сериясы. №6. - с. 140-144.

8 Исмаилов Ж.К., Шайхыбекова Г.Т. К проблеме качества управления организациями здравоохранения в условиях рыночных отношений// Вестник КазНМУ.- 2011.- №4.- С.88-94

9 Тынгишева А.М. Эффективность государственного управления системой здравоохранения//Вестник КазУЭФиМТ, 2021 (4), с. 96-102.

10 Аймагамбетов Е.Б., Тынгишева А.М. Монография. Государственное управление системой здравоохранения в условиях социальной модернизации Республики Казахстан. – Караганда, Издательство КарУ Казпотребсоюза -2022– 160 стр.

11 Карлов А.А., Брыксина Н.В. Оценка эффективности деятельности детской многопрофильной больницы и ее структурных подразделений / А.А. Карлов, Н.В. Брыксина // Бюллетень НИИ общественного здоровья РАМН.- 2007.- С.84-85.

12 Виханский О.С. Стратегическое управление: Учебник. — 2-е изд., перераб. и доп [Текст] /О.С. Виханский — М.: Гардарика, 1998. — 296 с.

13 Ансофф И. Стратегическое управление: Пер. с англ. [Текст] / И. Ансофф - М.: Экономика, 2010. - 519 с. //

14 Емельянова Е.А. Е 601 Стратегический менеджмент : учебное пособие / Е. А. Емельянова. — 2-е изд., доп. — Томск : Эль Контент, 2015. — 114 с. // <https://edu.tusur.ru/publications/4957/download> ; Совершенствование стратегического управления государственными медицинскими организациями :

автореферат дис. ... кандидата экономических наук : 08.00.05 / Хансуварова Евгения Адольфовна; [Место защиты: Национальный исследовательский Нижегородский государственный университет им. Н.И. Лобачевского]. - Нижний Новгород, 2021

15 Голубева М.Л. Разработка инструментария стратегического управления в организациях здравоохранения: автореф.дис....канд.экон. наук: 08.00.05/Голубева Марина Леонидовна.- Сургут., 2011.-23 с.

16 Томпсон, А. А., Стрикленд, А. Дж. Стратегический менеджмент. Искусство разработки и реализации стратегии: Учебник для вузов: Пер. с англ. / Под ред. Л.Г. Зайцева. М. И. Соколовой. – М. : Банки и биржи, ЮНИТИ, 1998. – 576 с.

17 Bayın, G. (2014). Sistem Yaklaşımı Bakış Açısıyla Sağlık Kurumlarında Dış Çevre Analizi. Çankırı Karatekin Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 4(2), 99-120 // <https://arastirmax.com/en/system/files/dergiler/65305/makaleler/4/2/arastirmax-sistem-yaklasimi-bakis-acisiyla-saglik-kurumlarinda-dis-cevre-analizi.pdf>

18 Wan T. T. H., Lin, Blossom Yen-Ju & Ma, A. (2002). Integration mechanisms and hospital efficiency in integrated health care delivery systems. Journal of Medical Systems, 26(2), 127-143 // [file:///C:/Users/d.kosherbayev/Desktop/Downloads/IntegrationMechanisms\\_JOMS.pdf](file:///C:/Users/d.kosherbayev/Desktop/Downloads/IntegrationMechanisms_JOMS.pdf)

19 Қазақстан Республикасының денсаулық сақтау ісін реформалау мен дамытудың 2005-2010 жылдарға арналған мемлекеттік бағдарламасы туралы Қазақстан Республикасы Президентінің 2004 жылғы 13 қыркүйектегі N 1438 Жарлығы // <https://adilet.zan.kz/kaz/docs/U040001438>

20 Қазақстан Республикасы Денсаулық сақтау министрлігінің 2011 – 2015 жылдарға арналған стратегиялық жоспары // <https://adilet.zan.kz/rus/docs/P1100000183/compare>

21 Қазақстан Республикасының денсаулық сақтау саласын дамытудың 2011 - 2015 жылдарға арналған "Саламатты Қазақстан" мемлекеттік бағдарламасын бекіту туралы Қазақстан Республикасы Президентінің 2010 жылғы 29 қарашадағы N 1113 Жарлығы. // <https://adilet.zan.kz/kaz/docs/U1000001113/links>

22 Қазақстан Республикасының денсаулық сақтау саласын дамытудың 2016 – 2019 жылдарға арналған "Денсаулық" мемлекеттік бағдарламасын бекіту туралы Қазақстан Республикасы Үкіметінің 2018 жылғы 15 қазандағы № 634 қаулысы. // <https://adilet.zan.kz/kaz/docs/P1800000634>

23 Қазақстан Республикасының денсаулық сақтау саласын дамытудың 2020 – 2025 жылдарға арналған мемлекеттік бағдарламасын бекіту туралы Қазақстан Республикасы Үкіметінің 2019 жылғы 26 желтоқсандағы № 982 қаулысы. Күші жойылды - Қазақстан Республикасы Үкіметінің 2021 жылғы 12 қазандағы № 725 қаулысымен // <https://adilet.zan.kz/kaz/docs/P1900000982>

24 Қазақстан Республикасы Денсаулық сақтау министрлігінің 2020 - 2024 жылдарға арналған стратегиялық жоспары // <https://www.gov.kz/memleket/entities/dsm/documents/details/16750?lang=kk>

25 "Дені сау ұлт" әрбір азамат үшін сапалы және қолжетімді денсаулық сақтау" ұлттық жобасын бекіту туралы Қазақстан Республикасы Үкіметінің 2021 жылғы 12 қазандағы № 725 қаулысы. Қазақстан Республикасы Үкіметінің 2023 жылғы 22 қыркүйектегі № 828 қаулысымен Күшін жойған // <https://adilet.zan.kz/kaz/docs/P2100000725>

26 Қазақстан Республикасының денсаулық сақтау саласын дамытудың 2026 жылға дейінгі тұжырымдамасын бекіту туралы Қазақстан Республикасы Үкіметінің 2022 жылғы 24 қарашадағы № 945 қаулысы. // <https://adilet.zan.kz/kaz/docs/P2200000945>

27 Мемлекет басшысының 2022 жылғы 16 наурыздағы және 1 қыркүйектегі Қазақстан халқына Жолдаулары. <https://www.akorda.kz/kz/memleket-basshysy-kasym-zhomart-tokaevty-n-kazakstan-halkyna-zholdauy-1622340> (жүгіну күні: 23.02.2023).