

**УДК 61+65(574)****А.М. Кузеков**

Коммунальное государственное предприятие на праве хозяйственного ведения «Павлодарская областная детская больница» управления здравоохранения Павлодарской области, акимата Павлодарской области (г. Павлодар)

E-mail: pvlodb@mail.ru

### **Управление медицинским предприятием в современных условиях: проблемы и перспективы развития**

***Аннотация.** В данной статье рассмотрены вопросы формирования научно-методических основ улучшения деятельности медицинских организаций, изучена система здравоохранения в современных рыночных условиях. Также изучались такие вопросы, как конкуренция между медицинскими учреждениями, оказывающими медицинские услуги. Рассмотрены функции управления менеджментом и маркетингом в учреждении здравоохранения. Предложены основные инструментариумы для повышения экономичности производственного потенциала и финансовых ресурсов медицинского учреждения.*

***Ключевые слова:** здравоохранение, медицинские услуги, стратегические цели, программа маркетинга, инструментальный анализ, планирование, контроль.*

Правовые, экономические и организационные изменения приводят сегодня к созданию новых условий, в которых приходится функционировать государственным медицинским организациям в Республике Казахстан. Эти условия в настоящее время характеризуются:

- сложившимся низким объемом бюджетного финансирования;
- слабым развитием инфраструктуры оказания медицинских услуг;

– негосударственные субъекты хозяйствования, оказывающие платные услуги, начинают играть все более заметную роль в развитии конкурентной среды и определяют направление развития рынка медицинских услуг в Республике Казахстан.

Однако отечественный рынок имеет отличительную особенность в сравнении с обычным потребительским рынком – доступность и равенство в получении медицинской помощи, поэтому действия законов рынка здесь ограничены.

Важными условиями эффективного формирования и развития рынка медицинских услуг в Республике Казахстан являются:

- внедрение новых эффективных методов медицинской помощи;
- улучшение обслуживания; совершенствование нормативно-правовой базы по обеспечению граждан страны бесплатной медицинской помощью;
- совершенствование инфраструктуры оказания медицинских услуг;
- формирование конкурентной среды, как эффективного способа регулирования качества оказываемых медицинских услуг, которые предусматривают:
  - достижение хозяйственной самостоятельности государственных медицинских организаций, оказывающих медицинские услуги на принципах самокупаемости и возможности управления финансовыми средствами с целью эффективного их использования;
  - дальнейшее развитие инфраструктуры медицинских услуг в организациях, основанных на различных формах собственности (платные медицинские кабинеты, отделения, акционерные общества) [1].

Данные условия побуждают к переосмыслению всех функций управления медицинским учреждением. Такая система управления, ориентированная на синтез государственного регулирования и институтов рыночного механизма, вступает в ту стадию своего развития, когда необходимы научно обоснованные стратегии управления медицинским учреждением.

В условиях мирового финансово-экономического кризиса конкуренция между медицинскими организациями, оказывающими медицинские услуги, переходит в сферу качества обслуживания, качества оказания лечебной помощи, в сферу умения администраторов и врачей продавать качественные медицинские услуги. При этом перед каждой медицинской организацией, оказывающей медицинские услуги, возникает необходимость формировать как стратегические, так и оперативные цели.

Стратегические цели медицинского учреждения должны определять стратегию развития и количественные целевые ориентиры результативной деятельности. Рынок, как экономическая среда функционирования, опосредованно влияет как на выбор методов и инструментов управления, так и на развитие информационного обеспечения управленческого процесса медицинского учреждения. В результате перед руководителями медицинских организаций, оказывающих медицинские услуги, встает необходимость в формировании оперативных целей создания учетной системы, данные которой будут удовлетворять информационные запросы внутрипроизводственного управления [2].

Целью деятельности коммунального государственного предприятия на праве хозяйственного ведения (КГП на ПХВ) «Павлодарская областная детская больница» является оказание в полном объеме

многопрофильной консультативной, диагностической и лечебной помощи (амбулаторной и стационарной). Средняя численность работников больницы, согласно штатной расстановке составляет 272 человека (фактически работающих). Утверждено штатных единиц в количестве 327 ставок.

Павлодарская областная детская больница – многопрофильная детская лечебно-профилактическая организация, мощностью на 300 коек, оказывающая стационарную помощь детскому населению Павлодарской области.

В составе больницы имеются следующие специализированные отделения:

- 1) реанимационное отделение – 6 коек;
- 2) хирургическое отделение – 45 коек;
- 3) травматологическое отделение – 50 коек, в т.ч. 10 нейрохирургических коек, 6 ожоговых коек, 5 коек восстановительного лечения;
- 4) отоларингологическое отделение – 35 коек, в т.ч. 10 коек челюстно-лицевой хирургии;
- 5) офтальмологическое отделение – 25 коек, кроме того 5 коек дневного пребывания;
- 6) неврологическое отделение – 50 коек, в т.ч. восстановительного лечения 5 коек, кроме того 5 коек стационарозамещающей помощи;
- 7) кардионефрологическое отделение – 45 коек, в т.ч. нефрологические 17 койки, кардиологические – 28 коек, кроме того, 5 коек стационарозамещающей помощи;
- 8) соматическое отделение – 50 коек, кроме того 5 коек дневного стационара;
- 9) Центр детской амбулаторной хирургии на 20 коек.

Всего медсестер – 168 человек, 40 медицинских сестер являются молодыми специалистами. Имеют категорию – 100 (2014 год – 105) средних медицинских работников, категорийность составляет – 78,1 % (2014 год – 76,6 %).

Успешно выполняются планы повышения квалификации врачебных кадров и среднего медперсонала.

За 2015 год прошли обучение 82 врача (2014 год – 90), в том числе:

- переподготовка – 2 (2014 год – 2);
- усовершенствование – 41 врачей (2014 год – 49);
- участие в мастер-классах – 19 врачей (2014 – 14);
- участие в семинарах, конференциях – 20 врачей (2014 год – 25).

Среди средних медицинских работников за 2015 год последипломное обучение прошли 65 (2014 год – 74), согласно плану повышения квалификации на 2015 год.

В странах ближнего и дальнего зарубежья прошли обучение 3 врача – г. Барнаул, г. Санкт-Петербург (Россия), г. Ташкент (Узбекистан).

Кадровая работа: всего в штате 402 сотрудников, в том числе 63 врача, 168 медсестер, 171 прочего персонала. За отчетный период прибыло врачей – 5 человек, 13 человек среднего медперсонала; убыло врачей – 4, среднего медперсонала – 16 человек.

Врачей с категориями всего – 42 (2014 год – 35) человека, из них высшую и первую категорию имеют 32 человека, что составляет 76,2 % от числа врачей, имеющих категорию. Вторую категорию имеют 10 врачей. Из числа не имеющих категорию (10 из 21 врачей) – это молодые специалисты с малым стажем работы, не позволяющим иметь категорию.

Категорированность врачебных кадров составляет 79,2 % (2014 год – 74,5 %).

Структура пролеченных больных по стационару ОДБ:

Всего за 2015 год пролечено – 10 288 (2014 год – 9 567) больных, структура пролеченных больных:

- 1) травмы и отравления – 1816 (17,7 %), (2014 год – 1700 (17,8 %)),
- 2) болезни нервной системы – 1766 (17,2 %), (2014 год – 1561 (16,3 %)),
- 3) болезни органов пищеварения – 1519 (14,8 %), (2014 год – 1363 (14,2 %)),
- 4) болезни глаз и придаточного аппарата – 826 (8,0 %), (2014 год – 990 (10,3 %)),
- 5) болезни органов дыхания – 812 (7,9 %), (2014 год – 918 (9,6 %)).

Врачи проводят регулярную работу по профилактике здорового образа жизни среди населения. За 2015 год в средствах массовой информации было выступлений всего – 11, публикаций в печати – 33.

С 01.06.2011 г. в больнице организован учебный центр по интегрированному ведению болезней детского возраста, где проводятся занятия с врачами и средними медицинскими работниками координатором интегрированного ведения болезней детского возраста (ИВБДВ).

За 2015 год всего обучен 291 медицинский работник лечебно-профилактических организаций области (в 2014 году – 290):

- руководители МО – 3 (в 2014 году – 16),
- врачи – 12 (в 2014 году – 94),
- врачи общей практики – 48 (в 2014 году – 16),
- фельдшера – 47 (в 2014 году – 30),
- медсестры – 180 (в 2014 году – 134).

С целью оказания организационно-методической и практической помощи за 2015 год в сельские регионы области организовано 2 выездов комплексных бригад врачей-специалистов ОДБ (за 2014 г. – 12), при этом осмотрено 86 (за 2013 г. – 676) детей.

Таблица 1 – Организационно-методическая работа и НИР

№	Районы	Количество выездов		Осмотрено детей	
		2015	2014	2015	2014
1	Аксуский регион		1		57
2	Актогайский		1		55
3	Баянаульский	1	1	51	65
4	Иртышский		1		90
5	Железинский		1		75
6	Лебяжинский		1		25
7	Качирский		1		25
8	Майский		1		51
9	Павлодарский		1		52
10	Успенский	1	1	35	93
11	Щербактинский		1		68
12	Екибастузский регион		1		20
ИТОГО		2	12	86	676

Исходя из существующих теоретико-методологических положений о сущности, принципах и функциях контроллинга и менеджмента можно констатировать, что в современных условиях он представляется как один из эффективных и необходимых инструментов рыночной экономики, который в адаптированном виде можно использовать в помощь и в сфере государственного управления медицинским учреждением. Его основную задачу можно определить как ориентацию управленческого процесса на достижение целей, стоящих перед менеджментом медицинской организации, которая является исполнителем медицинской услуги, как регулятор в процессе управления медицинской организацией, оказывающей медицинские услуги, который способствует выявлению скрытых резервов или недостатков в работе этих организаций. Использование первых и устранение вторых помогает повышать эффективность функционирования этих организаций.

Важнейшей функцией управления менеджментом и маркетингом в учреждении здравоохранения является планирование маркетинга, менеджмента, организация и контроль маркетинговой деятельности. Планирование маркетинга и программы маркетинга в казахстанских медицинских и профилактических учреждениях сегодня распространенное понятие. В настоящее время многие медицинские компании в условиях конкуренции начинают понимать необходимость приоритета маркетинговой деятельности и менеджмента [3]. В связи с этим, план маркетинга и менеджмента является наиболее важным разделом бизнес-плана, в котором должны определяться: спрос на данную услугу, сегменты рынка, наличие конкуренции, правительственное и местное регулирование медицинского бизнеса, а также стратегия маркетинга. Программа маркетинга и менеджмента должна являться четко определенным набором маркетинговых мероприятий, где строго прописаны цели и соответствующий бюджет.

Формирование научно-методических основ улучшения деятельности медицинской организации представляется на основе двух методологий – проектирования и улучшения деятельности организации. В данном случае улучшение деятельности организации рассматривается как процесс преобразований и изменений, направленный на устранение отклонений от принятого порядка работы и приближающий организацию к первоначально установленным условиям [4].

При этом предполагается наличие у организации плана, спецификаций, стандарта или норм, которые определяют порядок выполнения работы и оценки ее результатов, с которыми требуется сравнивать реальные характеристики работы. Проектирование организации также включает процесс преобразований и изменений, но направлено на изменение структурных факторов, функций или видов деятельности, необходимых для достижения научно обоснованных целей. Проектирование организации, по нашему мнению, отличается от улучшения целями, масштабом, методологией и результатами преобразований [5].

Для анализа считаем необходимым применение следующего инструментария [6]:

- учет затрат, ориентированный на принцип экономичности учета, планирования и контроля;
- менеджмент качества, который решает задачи по обеспечению качества в процессе управления;
- контроллинг качества, обеспечивающий цельную систему планирования, управления и контроля качества;
- внутреннее составление бюджета, сводит спрос и предложение к равновесию, исчерпывает резервы экономии и потенциалы мотивации, является инструментом экономии издержек;
- установление новой исходной базы результатов хозяйственной деятельности (бенчмаркинг), основой является детальный, частично охватывающий производственно-экономические показатели

анализ и имеет двойственную ориентацию процесса: с одной стороны анализ выявляет недостатки и их причины в организации работы, с другой стороны, является стандартизированным комплексным методом исходной базы хозяйственной деятельности. Бенчмаркинг обеспечивает непрерывное, целенаправленное сравнение с передовыми организациями и для внутреннего сравнения в целях повышения собственного потенциала, повышение качества медицинских услуг и совершенствования лечебного процесса;

– отчетность.

Применение предложенного инструментального анализа позволит повысить экономичность производственного потенциала и финансовых ресурсов медицинского учреждения.

Таким образом, сегодня система здравоохранения в современных рыночных условиях характеризуется разнообразием форм государственных организаций, оказывающих медицинские услуги, в том числе и по государственному заказу. И поэтому поиск наиболее эффективных методов управления медицинским учреждением остается актуальной задачей современного здравоохранения.

## СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

- 1 Экономика и управление здравоохранением: учебник / Р.А. Тлепцерищев, Л. Ю. Трушкина и др. – Изд. 4-е. – Ростов-на-Дону: Феникс, 2015. – 384 с.
- 2 Солодкий В.А. Методологические аспекты совершенствования экономических механизмов управления здравоохранением Московской области // Экономика здравоохранения. – 2014. – № 5, 6. – С. 26–29.
- 3 Свиткин М.З. Практические аспекты создания ИСМ // Методы менеджмента качества. – 2014. – № 5. – С. 24–30.
- 4 Трошин В.Н. Интегрированные системы менеджмента медицинского учреждения – что это такое? // Стандарты и качество. – 2012. – № 11. – С. 10–13.
- 5 Тронин Ю.Н., Маслеченков Ю.С. Менеджмент и проектирование медицинского учреждения. – М.: Юнити-Дана, 2014. – 81 с.
- 6 Хохлаевин С.А. Национальные и международные стандарты медицинского учреждения // Сертификация. – 2013. – № 2. – С. 34–38.

## REFERENCES

- 1 Ekonomika i upravlenie zdavoohraneniem: uchebnik / R.A. Tlepserichev, L.Ju. Trushkina i dr. – Izd. 4-e. – Rostov-na- Donu: Feniks, 2015. – 384 s.
- 2 Solodkiy V.A. Metodologicheskie aspekty sovershenstvovaniya ekonomicheskikh mehanizmov upravleniya zdavoohraneniem Moskovskoy oblasti // Ekonomika zdavoohraneniya. – 2014. – № 5, 6. – S. 26– 29.
- 3 Svitkin M.Z. Prakticheskie aspekty sozdaniya ISM // Metody menedzhmenta kachestva. – 2014. – № 5. – S. 24–30.
- 4 Troshin V.N. Integrirovannyye sistemy menedzhmenta medicinskogo uchrezhdeniya – chto eto takoe? // Standarty i kachestvo. – 2012. – № 11. – S. 10–13.
- 5 Tronin Ju.N., Maslechenkov Ju.S. Menedzhment i proektirovanie medicinskogo uchrezhdeniya. – M.: Juniti-Dana, 2014. – 81 s.
- 6 Hohlyavin S.A. Nacional'nye i mezhdunarodnye standarty medicinskogo uchrezhdeniya // Sertifikaciya. – 2013. – № 2. – S. 34–38

## ТҮЙІН

**А.М. Кузеков**

*Павлодар облысы әкімдігі павлодар облысы денсаулық сақтау басқармасының шаруашылық жүргізу құқығындағы «Павлодар облыстық балалар ауруханасы» коммуналдық мемлекеттік кәсіпорны (Павлодар қ.)*

### **Медициналық ұйымды заманауи жағдайда басқару: дамудың өзекті мәселелері**

*Бұл мақалада медициналық ұйымдардың қызметтерін жақсартудың ғылыми-әдістемелік негіздерін құрудың мәселелері қарастырылған, заманауи нарық шарттарындағы денсаулық сақтау жүйесі зерттелген.*

*Сондай-ақ, медициналық қызметтерді көрсететін медициналық ұйымдардың арасындағы бәсекелестік тәрізді сұрақтар зерттелген. Денсаулық қорғау ұйымында менеджмент пен маркетингті басқарудың негізгі, маңызды функциялары қарастырылған. Медициналық ұйымның экономикалық өнімділік потенциалын және қаржылық ресурстарын арттыру үшін негізгі құрал-жабдықтар ұсынылған.*

**Түйін сөздер:** денсаулық сақтау, медициналық қызметтер, стратегиялық мақсаттар, маркетинг бағдарламасы, инструменталды талдау, жоспарлау, бақылау.

### **RESUME**

**A.M. Kuzekov**

*Municipal state enterprises on the right of business "Pavlodar regional children's hospital" health management of Pavlodar region, Region Administration (Pavlodar)*

#### ***Management of the healthcare organizations in the current conditions: problems and prospects of development***

*The issues of formation of scientific and methodological bases for improving healthcare organizations activity are considered, healthcare system in current market conditions are studied in this article. Such issues as competition between healthcare institutions providing medical services are also studied in this work. Main, crucial functions of control over management and marketing in healthcare institution are considered. Basic tools for improving efficiency of production capacity and financial resources of healthcare institution are suggested.*

**Keywords:** *healthcare, medical services, strategic aims, marketing program, instrumental analysis, planning, control.*