

УДК 332.1:338.1

НАПРАВЛЕНИЯ ПОВЫШЕНИЯ ЭФФЕКТИВНОСТИ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ МЕДИЦИНСКОЙ ОРГАНИЗАЦИИ

Репринцева Е.В.

ФГБОУ ВО «Курский государственный медицинский университет» Минздрава России, Курск,
e-mail: elena.reprin@yandex.ru

В статье представлено четыре стратегически важных сферы в системе управления учреждением здравоохранения, состояние которых определяет эффективность и возможность обеспечить дальнейшее развитие. В соответствии с этим в работе представлены направления развития медицинского учреждения. Приоритетными из них для медицинской организации являются: повышение экономической эффективности и прибыльности, увеличение охвата населения профилактическими услугами, внедрение системы мотивации, ориентированной на результат и повышение квалификации персонала, улучшение качества оказываемых услуг и рост производительности работников. Эффективность такого плана мероприятий выражена в возможности оказания инновационных профилактических, диагностических и медицинских услуг. Возможности успешной реализации указанных направлений развития зависят от внедрения и соблюдения организацией принципов менеджмента качества.

Ключевые слова: здравоохранение, медицинская организация, квалификация персонала, технологическая оснащенность, принципы менеджмента, эффективность, стратегический план

WAYS OF INCREASE IN EFFICIENCY OF MEDICAL ORGANIZATIONS ACTIVITY

Reprintseva E.V.

Kursk State Medical University», Kursk, e-mail: elena.reprin@yandex.ru

The article presents four strategically important areas in the management system of a health care facility, the state of which determines the effectiveness and the opportunity to develop further. In line with this, the paper presents a strategic plan for the development of preventive agencies, including a set of events distributed in some areas. The most priority of them for medical organization are: increasing economic efficiency and profitability of the organization, the increased population coverage of the preventive services, introduction of result-oriented motivation system, focused on professional development of personnel, improvement of the quality of services and increase in productivity of employees. The effectiveness of this action plan is expressed in the possibility of providing new, innovative preventive, diagnostic and medical services. Successful implementation of the strategic development plan would depend on the implementation of and compliance with the organization's quality management principles.

Keywords: health care, medical organization, qualified staff, technological equipment, principles of management, effectiveness, strategic plan

Многочисленные проблемы отрасли в целом, так и отдельных медицинских учреждений в частности определяют важность детализации отдельных положений стратегии их развития и выработки конкретных направлений и мероприятий, определяющих основные экономические и социальные результаты функционирования. В настоящее время реализация соответствующих стратегических мероприятий напрямую обусловлена целями и задачами, которые стоят перед учреждениями отрасли в целом.

Мы полагаем, что ключевая цель функционирования всех медицинских учреждений определяется той ролью, которую данные организации играют в обществе и состоит в обеспечении населения качественной и своевременной медицинской помощью. Таким образом, с учетом вышеизложенного мы можем определить следующие стратегически важные направления в сфере управления учреждениями здравоохранения. Во-первых, это структурная реорганизация, предусматривающая рас-

ширение мощностей, позволяющих оказывать высокотехнологичную медицинскую помощь высоких стандартов качества. Во-вторых, реализация трудового потенциала в рамках кадровой политики, построенной на современных принципах менеджмента.

Эти элементы целесообразно координировать для чего необходимо формирование финансовой политики. Мероприятия финансовой политики должны быть направлены, в первую очередь, на обеспечение доступности оказания качественной медицинской помощи, что определяется высокой социальной ролью здравоохранения и значительной долей в отрасли именно государства (как в структуре потребленных медицинских услуг, так и в прямых инвестициях). Рост объемов оказания платных медицинских услуг для учреждений системы здравоохранения, безусловно, является важной стратегической целью, но все же по множеству социально-экономических факторов второочередной в рамках финансовой политики большинства учреждений. Эти

аспекты должны лежать в основе реализации стратегического плана развития любого медицинского учреждения.

Цель исследования. Разработка направлений стратегического развития медицинской организации.

Результаты исследования и их обсуждение

Одним из условий рационализации и более экономичного использования ресурсов, в том числе финансовых, внутри учреждения, является организация оплаты деятельности его подразделений с учетом объема и качества реально выполненной работы. Такой подход приведет и к оптимизации структуры медицинской организации и более эффективному ее функционированию [6].

В рамках медицинской организации, учитывая ее профилактическую направленность, важно рационально и справедливо распределять заработанные средства внутри учреждения. Это будет способствовать повышению заинтересованности структурных подразделений и отдельных сотрудников не только в собственном финансовом благополучии, но и в успешной деятельности медицинской организации в целом. Основным условием для этого является определение принципов и порядка распределения средств между структурными подразделениями.

Второй способ, это кооперация деятельности профилактической организации с лечебными процессами прочих ЛПУ. В этой цепочке оба экономических субъекта могут получить эффект от кооперативного взаимодействия: ЛПУ могут экономить средства, являясь «фондодержателями» (лечебные отделения в стационарах и участковая служба в поликлиниках), в то время как профилактическая организация (параклинические службы, консультанты и др.) сможет «зарабатывать».

При этом образуется и социальный эффект – потребитель медицинской услуги может получить более качественную и быструю диагностическую информацию, способную обеспечить точный диагноз и качественное лечение.

Формирование дополнительного источника дохода позволяет разработать направления в рамках финансовой политики учреждения. Из полученных средств, а также экономии, возникающей в результате оптимизации структуры, сокращения необоснованных затрат и отчислений от дохода, можно формировать несколько фондов «общего пользования»: резервный, развития учреждения, жизнеобеспечения и другие [3]. На-

личие резервов финансовых средств способствует стабильному функционированию медицинской организации, обеспечивая возможности финансирования ряда направлений: обучение медицинского персонала; его финансового стимулирование за счет поощрений; формирование направлений социальной помощи.

Отчисление на содержание служб жизнеобеспечения должно быть прямо пропорциональным доходам (согласованная доля) ЛПУ. Такой подход заинтересовывает всех сотрудников в успешной деятельности учреждения. Установленная доля зависит не только от дохода медицинской организации, но и от качества работы службы, т.е. является дифференцированной. При добросовестном выполнении в полном объеме своих обязательств с хорошим качеством договорная сумма выплачивается в полном объеме и предусматривает премирование. При выявлении недостатков в работе, администрация имеет право на применение штрафных санкций, т.е. уменьшение выплачиваемой суммы.

Фонд развития формируется для укрепления материально-технической базы медицинской организации, в т.ч. обновления оборудования, ремонта и реконструкции зданий и помещений, которыми располагает, создания служб, структурных подразделений в соответствии с новыми задачами, для внедрения в практическую деятельность учреждения инновационных технологий и др. [7].

Мероприятия в области структурной реорганизации медицинских учреждений включают в себя, прежде всего, мероприятия в области повышения эффективности использования основных фондов. На данном этапе во многих учреждениях их имущество является собственностью государства и закрепляется за ним на праве оперативного управления. В рамках которого учреждение может использовать имущество согласно уставной деятельности; обеспечивать сохранность и использование имущество строго по целевому назначению; обеспечивать проведение ремонта имущества; осуществлять амортизацию и восстановление изнашиваемой части имущества, передаваемого в оперативное управление. Для шага в сторону развития и активизации своей деятельности в рамках структурной реорганизации учреждений Гебель В.А. [2] считает необходимым реализовать следующие мероприятия:

- проведение маркетинговых исследований рынка медицинского оборудования;
- формирование планов-заданий на закупку медицинского оборудования; ремонт, реконструкцию зданий и сооружений;

- формирование плана замены изношенного оборудования и его ремонта;
- организацию контроля капитальных ремонтов зданий и сооружений;
- мониторинг информации о движении основных фондов;
- разработка, реализация программы модернизации основных фондов;
- разработка и реализация программы метрологического контроля и технического обслуживания медицинской техники;
- разработка и реализация программы по энергосбережению;
- оптимизацию работы систем тепловой и электроэнергии.

Другим немаловажным фактором модернизации и повышения эффективности учреждений здравоохранения в сфере реализации стратегии их управления является кадровое обеспечение. В настоящее время представляет собой неотъемлемую часть организационно-экономического обеспечения, связанного со спецификой медицинской деятельности, профессионализмом персонала, особенностями взаимодействия врачей, медицинских сестер и младшего медицинского персонала при оказании медицинской помощи,

совершенствования социально-трудовых отношений (регулирование рынка труда, совершенствование принципов оплаты труда медицинского персонала, обновление принципов и механизмов социального партнерства) [1, 4, 5].

В последние годы Российское здравоохранение значительно продвинулось в направлении расширения высокотехнологичной медицинской помощи, включающей в себя дорогостоящие виды диагностики и лечения. Однако в этих условиях на лечащего врача возложена ответственность не только за уровень медицинской помощи, но и за расходование средств, выделенных на эти цели. Сегодня у врача нет стимулов к проведению анализа эффективности лечения пациента по принципу «затраты – конечный результат». Не являются редкостью факты необоснованного применения дорогостоящих медицинских исследований, вместо более дешевых скрининговых. Не изжиты пресловутые невостребованные анализы, при этом специалисты, назначившие их, и отделения, в которых они работают, никакой материальной ответственности (затрат) не несут.

Направления развития медицинской организации

– изучение рынка услуг профилактических услуг и анализ их конкурентоспособности; – проведение социологического опроса мнения населения, прогнозирование покупательной активности потребителей профилактических услуг – проведение анализа выполняемых профилактических услуг и оценка потенциала ресурсов медицинского центра; – утверждение комплексных программ профилактики и оздоровительных процедур.	– размещение информации на официальном сайте учреждения о перечне доступных и актуальных профилактических мер и оздоровительных услуг; – снижение издержек за счет сокращения производственных затрат и оптимизации организационной структуры центра; – увеличение рентабельности за счет повышения норм прибыли; – интенсификация процесса оказания профилактических и оздоровительных услуг.
Расширение клиентской базы и исследование рынка услуг	Оптимизация процессов ресурсопотребления
Стратегические направления развития медицинской организации	
Повышение качества оказываемых услуг и производительности работы	Совершенствование системы мотивации и обеспечение повышения уровня квалификации персонала
– получение лицензии на реабилитацию, обучение специалистов; – внесение изменений в действующий перечень платных профилактических, оздоровительных и лечебно-диагностических услуг; – расчет стоимости детальных и комплексных профилактических, оздоровительных и лечебно-диагностических услуг; – утверждение цен на платные медицинские услуги, оказываемые сверх установленного задания; – оптимизация бизнес-процессов за счет использования автоматизированных информационно-аналитических систем.	– реализация стимулирующей системы оплаты труда медицинских работников, основанной на результатах работы в рамках оказания платных услуг – своевременное и информативное размещение на официальном сайте о свободных вакансиях, требованиях и оплате труда; – стимулирование повышения квалификации медицинских работников, переподготовки и своевременной аттестации; – сотрудничество с образовательными медицинскими учреждениями региона, участие главного врача в ярмарках вакансий среди выпускников медицинских вузов.

На сегодняшний день медицинские организации профилактической направленности обладают невысоким технологическим потенциалом, что не является фактором, способствующим росту конкурентоспособности оказываемых там медицинских и профилактических услуг. В этой связи, мы считаем, что текущее состояние основных средств требует разработки мероприятий в рамках реализации генеральной стратегии развития, за счет активизации инвестиционных процессов. Это будет способствовать укомплектованию учреждений высокотехнологичным оборудованием, наличие которого определяет возможность перехода к оказанию высококачественной медицинской помощью и повышения уровня конкурентоспособности, в том числе на рынке платных медицинских услуг.

Выводы

Совокупность мер и действия менеджмента медицинской организации, направленных на ее развитие, систематизирована в таблице.

Эффективность реализации представленных в исследовании стратегических направлений развития зависит от внедрения и соблюдения организацией принципов менеджмента качества, что позволит вывести, в первую очередь, оказания новых, инновационных профилактических и оздоровительных услуг на новый уровень.

В то же время действующие нормы и правила в организационно-экономическом обеспечении здравоохранения, по нашему мнению, ограничивают модернизацию системы здравоохранения, а соответственно и ограничивают возможности повышения эффективности системы управления учреждениями в целом. Именно поэтому система управления учреждениями здравоохранения должна опираться на соответствующую нормативно-правовую базу. Гражданско-правовой статус учреждений системы здравоохранения определяется имеющимися профессиональными законами, инструкциями, правилами, стандартами

по оснащению медицинских учреждений и технологиями лечебно-диагностического процесса, исходами лечения.

Основным стратегическим приоритетом в развитии медицинской организации, по нашему мнению, по-прежнему, остается необходимость перехода на инновационную модель развития, что будет способствовать повышению качества и доступности медицинской помощи для широких слоев населения. Однако, общее кризисное состояние медицинской науки в Российской Федерации, слабое кадровое обеспечение, размытость приоритетов, низкий инвестиционный потенциал, плохая связь с государственными заказчиками, слабая система внедрения научных результатов в практическое здравоохранение существенно сдерживают процессы инновационной модернизации учреждений здравоохранения.

Список литературы

1. Власова О.В. Основы формирования социально-экономической политики развития здравоохранения региона // Известия Юго-Западного государственного университета. Серия: Экономика. Социология. Менеджмент. – 2013. – № 2. – С. 157-163.
2. Гебель В.А. Организационные аспекты системы управления материально-техническими ресурсами здравоохранения: диссертация ... кандидата медицинских наук. – Кемерово, 2006. – 175 с.
3. Зюкин Д.А. Исследование взаимосвязи социально-экономических факторов развития системы здравоохранения региона / Д.А. Зюкин, Е.В. Репринцева, Н.М. Сергеева, Е.Ю. Перькова, Н.Г. Галкина // Международный журнал прикладных и фундаментальных исследований. – 2016. – № 1-2. – С. 218-221.
4. Зюкин Д.А. Эффективность процесса оптимизации ресурсов в системе финансирования здравоохранения в регионе / Д.А. Зюкин, М.А. Куркин // Экономика и предпринимательство. – 2014. – № 9. – С. 287-290.
5. Наджафова М.Н. Трудовые ресурсы как фактор повышения эффективности функционирования отрасли здравоохранения // Научный альманах Центрального Черноземья. – 2014. – № 2. – С. 146-148.
6. Радченко Л.П. Некоторые подходы к рационализации использования финансовых средств в учреждениях здравоохранения / Л.П. Радченко, В.М. Чернышев, К.А. Есипова, Т.А. Лейтан // Медицина экстремальных ситуаций. – 2012. – № 1 (39). – С. 5-10.
7. Репринцева Е.В. Комплексное исследование материально-технического обеспечения лечебного учреждения // Научный альманах Центрального Черноземья. – 2014. – № 2. – С. 100-102.