



## **СТРАТЕГІЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ ЯКІСТЮ ЛІКУВАЛЬНО-ПРОФІЛАКТИЧНИХ УСТАНОВ**

**М. В. Сухінін**

*Донецький національний університет,  
24, вул. Університетська, м. Донецьк, 83001.*

*E-mail: manage\_nasa@mail.ru*

*Отримана 12 грудня 2016; прийнята 23 грудня 2016.*

**Анотація.** У даній статті розглянуто особливості модернізації системи охорони здоров'я, стратегічного управління системою охорони здоров'я в умовах зміни зовнішнього середовища, що ведуть за собою зміни в усталених економічних відносинах, а також управління людськими ресурсами в рамках стратегічного підходу з урахуванням основ і принципів проведення кадрової політики. Запропоновано схему, яка характеризує основні аспекти технології управління трудовими ресурсами; визначено завдання системи показників, а саме – зіставлення і поєднання поставлених стратегічних цілей і завдань безпосередньо з виконавцями, на яких лягає весь тягар відповідальності за досягнення тих самих цілей і завдань. Виділено першочергове завдання досягнення конкурентної переваги в сфері охорони здоров'я, а саме – адаптація положень міжнародних стандартів якості з модернізації системи охорони здоров'я; запропоновано схему організаційного середовища забезпечення якості медичного обслуговування.

**Ключові слова:** система охорони здоров'я, якість, трудові ресурси, управління, стратегія.

## **СТРАТЕГИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ УПРАВЛЕНИЯ КАЧЕСТВОМ ЛЕЧЕБНО-ПРОФИЛАКТИЧЕСКИХ УЧРЕЖДЕНИЙ**

**М. В. Сухинин**

*Донецкий национальный университет,  
24, ул. Университетская, г. Донецк, 83001.*

*E-mail: manage\_nasa@mail.ru*

*Получена 12 декабря 2016; принята 23 декабря 2016.*

**Аннотация.** В данной статье рассмотрены особенности модернизации системы здравоохранения, стратегического управления системой здравоохранения в условиях изменениях внешней среды, что ведут за собой изменения в устоявшихся экономических отношениях, а также управления человеческими ресурсами в рамках стратегического подхода с учетом основ и принципов проведения кадровой политики. Предложена схема, которая характеризует основополагающие аспекты технологии управления трудовыми ресурсами; определена задача системы показателей, а именно – сопоставление и сочетание поставленных стратегических целей и задач непосредственно с исполнителями, на которых ложится весь груз ответственности по достижению тех самых целей и задач. Выделена первоочередная задача достижения конкурентного преимущества в сфере здравоохранения, а именно – адаптация положений международных стандартов качества по модернизации системы здравоохранения; предложена схема организационной среды обеспечения качества медицинского обслуживания.

**Ключевые слова:** система здравоохранения, качество, трудовые ресурсы, управление, стратегия.

## STRATEGIC ASPECTS OF QUALITY MANAGEMENT OF MEDICAL INSTITUTIONS

**Maxim Sukhinin**

*Donetsk National University,  
24, Universitetskaya Str., Donetsk, 83001.*

*E-mail: manage\_nasa@mail.ru*

*Received 12 December 2016; accepted 23 December 2016.*

**Abstract.** This article describes the features of the health services modernization; the features of strategic management in the conditions of changes in the external environment of the health system that lead to changes in the established economic relations; the human resource management within the framework of a strategic approach, taking into account the principles and the principles of the personnel policy is reviewed; the scheme that characterizes the fundamental aspects of human resource management technology is reviewed; the task scorecard, namely comparison and combination of strategic goals and objectives directly with the performers, which lays the whole burden of responsibility for achieving the very goals and objectives is defined; top priority to achieve a competitive advantage in the field of health, namely the adaptation of the provisions of international quality standards for the health system modernization are allocated; the scheme of the organizational quality of care environment is developed.

**Keywords:** health services, quality, human resources, management, strategy.

### Введение

Модернизацию здравоохранения как системы необходимо проводить с учетом и использованием элементов и принципов, применяемых в стратегическом управлении, при этом решая задачу адаптации управления современным реалиям функционирования системы здравоохранения и возможностью реагировать на негативные факторы внешней среды [1, 2].

Международные наблюдения показывают, что использование основ и принципов стратегического управления довольно часто осуществляется при внезапных или существенных изменениях внешней среды, что ведут за собой изменения в устоявшихся экономических отношениях. В такого рода ситуациях, при которых хорошо известные и традиционные принципы управления организацией не отвечают требованиям динамично изменяющейся внешней среды, руководству необходимо находить пути будущего развития и концентрировать ресурсы (и человеческие ресурсы в том числе) на более «опасных» направлениях, что эффективно возможно только при условии соблюдения определенных принципов стратегического управления [3, 4].

Можно сказать, что использование элементов стратегического управления в сфере дея-

тельности медицинских учреждений и предоставляемых ими услуг на сегодняшний день является актуальной проблемой, требующей решения.

### Анализ публикаций

Проблемами стратегического управления качеством медицинского учреждения занимались такие ученые, как Ю. П. Адлер, А. И. Панов, И. О. Коробейников, О. В. Стаканова и другие.

### Изложение основного материала

Характерной чертой стратегического управления является то, что его модели и сценарии строятся индивидуально для конкретной организации, учитывая при этом ее особенности функционирования и деятельности. При этом стратегическое управление двух предприятий, работающих в одной отрасли, может существенно различаться между собой [2].

Говоря об управлении трудовыми ресурсами, следует заметить, что сотрудники при этом должны рассматриваться в контексте своей уникальности для предприятия.

Для достижения поставленных задач и целей всем сотрудникам необходимо мотивирование и развитие, как и для всех остальных ре-

сурсов, которые имеются в распоряжении организации. Ключевым различием выступает рассмотрение управления человеческими ресурсами в рамках стратегического подхода с учетом основ и принципов проведения кадровой политики [5].

На рисунке 1 представлена схема, которая характеризует основополагающие аспекты технологии управления трудовыми ресурсами.

Следует отметить, что немаловажная роль в механизме управления отводится адекватной системе показателей. Значимость подобной системы обусловлена необходимостью соединения всевозможных форм учета и контроля, выступающих индикатором функционирования предприятия. Также на систему показателей ложится задача сопоставления и сочетания поставленных стратегических целей и задач непосредственно с исполнителями, на которых ложится весь груз ответственности по достижению тех самых целей и задач. Это позволит организации двигаться в русле поставленной перед ней миссии.

Необходимость организации и развития подобной системы показателей и индикаторов обусловлена большими объемами передаваемой между подразделениями информации и

содержащимся в ней так называемым шумом - информацией, которая не несет в себе полезной управленческой нагрузки. В основу описываемой системы показателей должны лечь принципы достоверности и честности [4].

Преимущества функционирования данного элемента системы стратегического управления очевидны: конкретизация целей и задач, эффективное координирование исполняющих элементов и управляющих, повышение качества прогнозирования и планирования, более рациональное выделение приоритетных направлений деятельности [3].

Первостепенной задачей достижения конкурентного преимущества в сфере здравоохранения можно выделить адаптивное положение международных стандартов ИСО по модернизации системы улучшения качества. В рамках предложенного, подразумевается модернизация механизмов управления медицинской организацией с точки зрения значимости и важности пациентов.

Отечественная и зарубежная практика внедрения стандартов ИСО в работу учреждений сферы здравоохранения показывает положительные изменения в их функционировании. В связи с этим наблюдается повышение качества

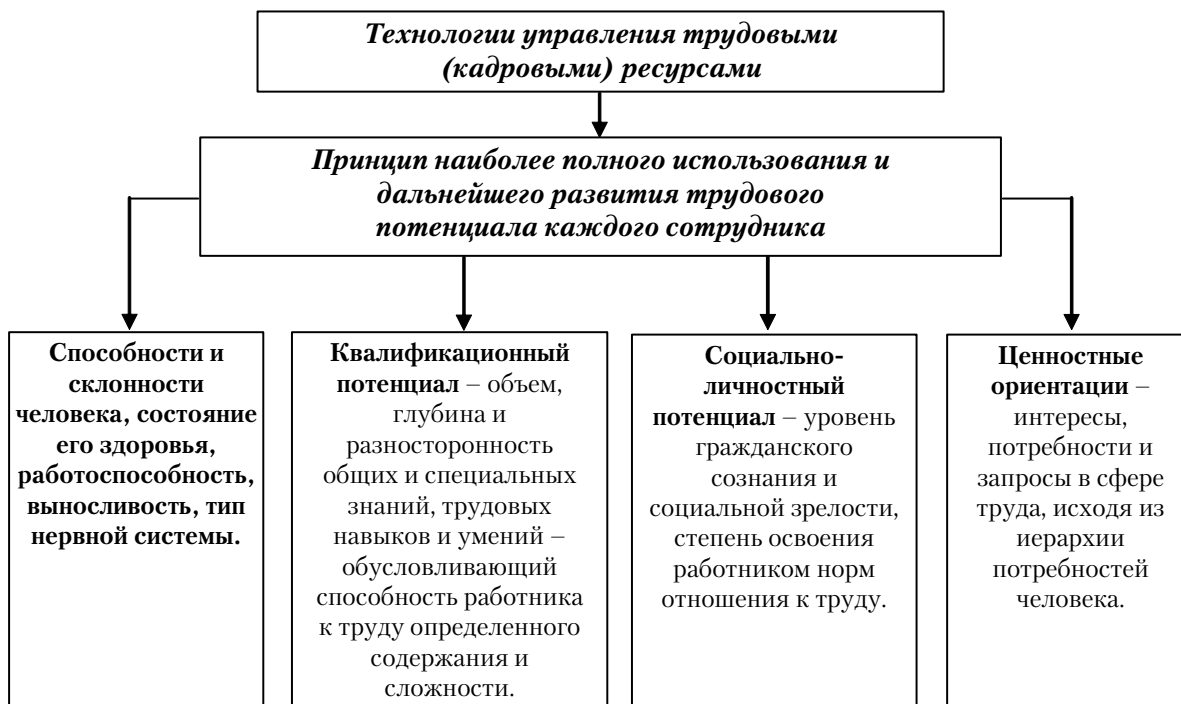


Рисунок 1. Составляющие принципа управления трудовыми ресурсами [4].

лечения, снижение ошибок и увеличение точности диагностики, и как результат, общее повышение эффективности предоставляемых медицинских услуг [3].

В современных реалиях существования системы здравоохранения можно выделить два критерия, на основании которых осуществляется функционирование учреждений здравоохранения и обеспечивается качество предоставляемых услуг:

1. Применение методов, основанных на достижениях науки, как технических, так и технологических элементов для решения задач обеспечения качественного лечения пациента.
2. Социальный – использование элементов психологии при общении с больными, во время лечения в стационаре, в большей степени зависит от личностных характеристик врача.

Здравоохранение, как и всякая система, должно отвечать неким критериям, к которым можно отнести: цель, задачи, структуру, функции структурных элементов, права и обязанности персонала. Соответствующая схема организационной среды обеспечения качества медицинского обслуживания представлена на рис. 2.

## Выводы

Таким образом, из всего вышесказанного можно выделить следующие аспекты системы управления качеством предоставляемых медицинских услуг в рамках системы здравоохранения:

1. Направленность деятельности медицинских учреждений непосредственно на клиента (пациента).
2. Повышение значимости руководящего состава учреждения. Руководитель должен рассматриваться с точки зрения лидера, своим поведением и действиями подавать пример остальному персоналу.
3. Агитация врачей и среднего медицинского персонала к применению основ командной работы, с использованием элементов делегирования полномочий и введения персональной ответственности за предоставленный фронт работ.
4. По факту обращения больного в учреждения системы здравоохранения в работу включаются множество подразделений и

структурные единицы, что влечет за собой создание и налаживание связей и коммуникаций между ними. Процесс прохождения лечебно-диагностических процедур также включает множество характерных операций, таких как составление прогноза, обеспечение пациента информационной составляющей, оценка эффективности назначенного лечения, определение ресурсной базы для продуктивного лечения, корректировка назначенного лечения. Все это можно объединить под таким понятием как процессный подход.

5. Реорганизация и модернизация управления как такового с учетом элементов системного подхода. Данный процесс позволит органично сопоставлять и сочетать стратегические цели и задачи с миссией медицинских учреждений, задачами, которые ставятся непосредственно перед исполнителями. Использовать в качестве индикаторов при работе лечебно-профилактического учреждения не только экономические показатели, но и результаты периодически проводимых социальных опросов среди пациентов. Все это позволит сократить время реагирования системы на внешние раздражители, адекватно оценивать текущее состояние, что в свою очередь позволит строить более точные прогнозы и корректировать поведение системы.
6. Профессия врача относится к тем профессиям, которые требуют постоянного самообучения и совершенствования. Руководители медицинских учреждений непосредственно на местах и органы законодательной ветви власти путем совершенствования законодательной базы должны создать такие условия функционирования, при которых процесс совершенствования личных и профессиональных качеств сотрудника не только был возможен, но и поощрялся.
7. Прививание медицинскому персоналу умения отличать информационный шум, который имеет место в процессе управления, от значимой информации. Это должно повлечь за собой увеличение эффективности управления организацией, точности и надежности. В сочетании с этим необходимо введение соответствующих показателей и индикаторов, характеризующих весь процесс управления.

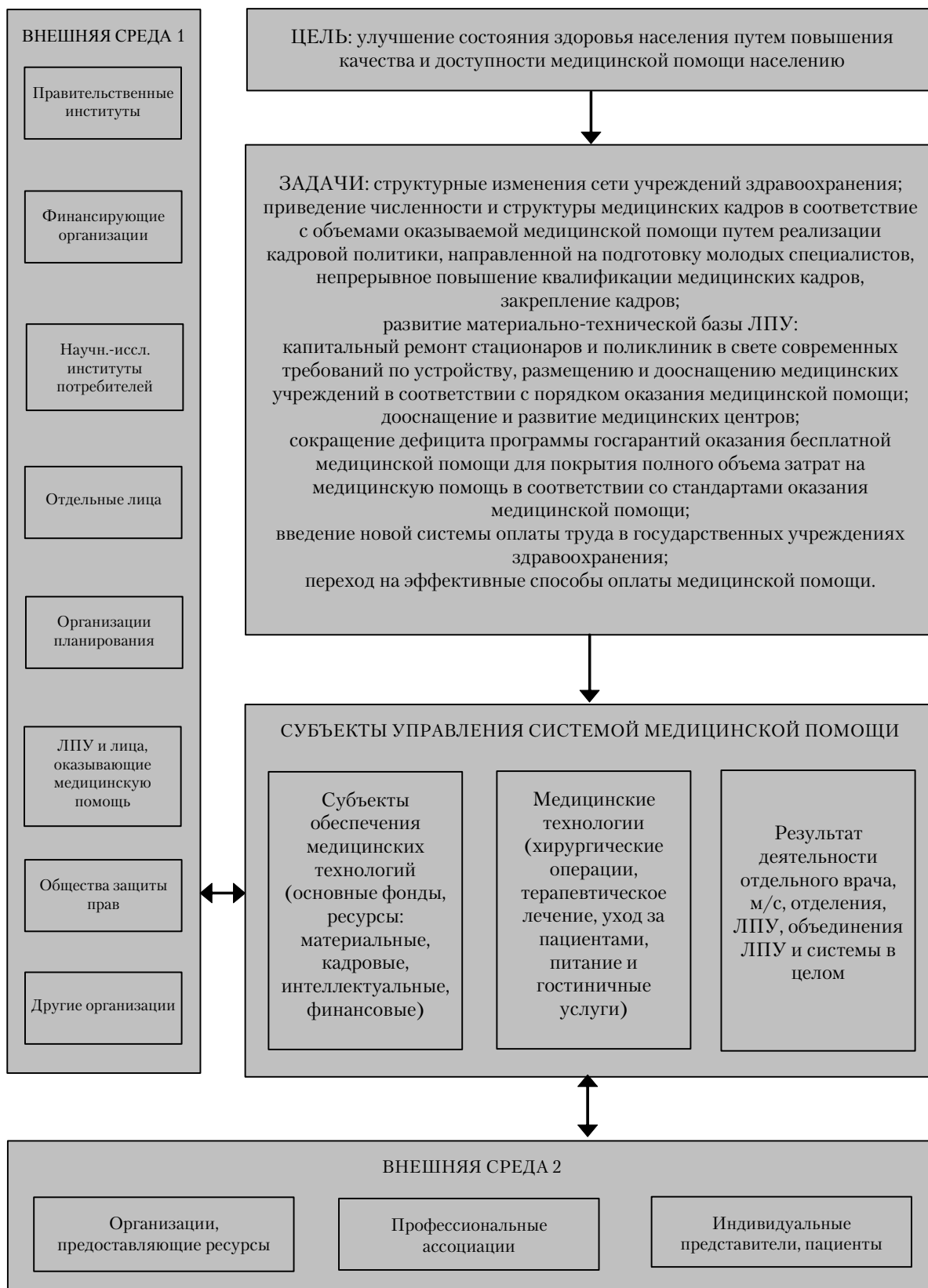


Рисунок 2. Схема организационной среды обеспечения качества медицинского обслуживания.

## Литература

1. Адлер, Ю. П. Восемь принципов, которые меняют мир [Текст] / Ю. П. Адлер // Стандарты и качество. 2001. № 5/6. С. 49–61.
2. Клинический менеджмент [Текст] / Под ред. А. И. Вялкова, В. З. Кучеренко. – М. : Медицина, 2006. – 304 с.
3. Панов, А. И. Стратегический менеджмент [Текст]: Учеб. пособие для вузов / А. И. Панов, И. О. Коробейников. – М. : ЮНИТИ-ДАНА, 2004. – 285 с.
4. Стаканова, О. В. О структуре трудового потенциала [Текст] / О. В. Стаканова // Социологические исследования. 1982. № 2. С. 75–79.
5. Экономика труда (социально-трудовые отношения) [Текст]: учебник / Под ред. Н. А. Волгина, Ю. Г. Одегова. – М. : Экзамен, 2006. – 736 с.
6. Сибурина, Т. А. Повышение эффективности управления здравоохранением на основе использования современных персонал-технологий [Текст] / Т. А. Сибурина, Л. Ж. Атгаева // Кремлевская медицина. Клинический вестник. 2009. № 1. С. 25–28.
7. Шестаков, Г. С. Актуальные проблемы ресурсно-обеспечения и оптимизации управления станцией скорой медицинской помощи муниципального образования сельской местности [Текст] / Г. С. Шестаков, И. Х. Байсултанов // Здравоохранение Российской Федерации. 2013. № 1. С. 42–45.
8. Михайлова, Н. В. Методология обеспечения и управления качеством медицинской помощи в соответствии с международными стандартами ИСО серии 9000 [Текст] / Н. В. Михайлова // Вестник Росздравнадзора. 2010. № 3. С. 19–27.
9. Петрова, Н. Г. Менеджмент в здравоохранении [Текст] / Н. Г. Петрова. – М. : МЕДпресс-информ, 2009. – 262 с.
10. Голубева, М. Л. Медицинский менеджмент: специфика и подходы [Текст] / М. Л. Голубева // Российское предпринимательство. 2011. № 4, Вып. 2 (182). С. 126–129.

## References

1. Adler, Yu. P. Eight principles, which can change the world. In: *Standards and Quality*, 2001, No. 5/6, pp. 49–61. (in Russian)
2. Vialkov, A. I. (Ed.); Kucherenko, V. Z. (Ed.). *Clinical management*. Moscow: Medicine, 2006. 304 p. (in Russian)
3. Panov, A. I.; Korobeynikov, I. O. *Strategic Management: Textbook*. Moscow: YuNITI-DANA, 2004. 285 p. (in Russian)
4. Stakanova, O. V. About structure of labor potential. In: *Sociological Studies*, 1982, No. 2, pp. 75–79. (in Russian)
5. Volgin, N. A. (Ed.); Odegov, Yu. G. (Ed.). *Work economy, social and labor relations: Textbook*. Moscow: Ekzamen, 2006. 736 p. (in Russian)
6. Siburina, T. A.; Attaeva, L. Z. Increase of a management efficiency by public health services on the basis of use modern the personnel-technologies. In: *Kremlin medicine, Clinical Bulletin*, 2009, No. 9, pp. 25–28. (in Russian)
7. Shestakov, G. S.; Baysultanov, I. Kh. The Actual Issues of the Resource Support and Optimization of Management of the Acute Medical Care Station of Municipality in Rural Area. In: *Public health of the Russian Federation*, 2013, No. 1, pp. 42–45. (in Russian)
8. Mikhailova, N. V. The methodology of medical aid quality provision and management in accordance with ISO 9000. In: *Roszdraznadzor Bulletin*, 2010, No. 3, pp. 19–27. (in Russian)
9. Petrova, N. G. *Management care*. Moscow: MEDpress-inform, 2009. 262 p. (in Russian)
10. Golubeva, Maria L. Medical Management: Specific Character and Approaches. In: *Russian Journal of Entrepreneurship*, 2011, No. 4, Issue 2 (182), pp. 126–129. (in Russian)

**Сухинин Максим Владимирович** – кандидат наук з державного управління, здобувач Донецького національного університету. Наукові інтереси: стратегічне управління установами соціальної сфери.

**Сухинин Максим Володимирович** – кандидат наук государственного управления, соискатель Донецкого национального университета. Научные интересы: стратегическое управление учреждениями социальной сферы.

**Sukhinin Maxim** – Ph.D. (Government Administration), external Ph.D. student, Donetsk National University. Scientific interests: strategic management of social institutions.