

УДК 338.24:614.2

JEL Classification: M10

Людмила Миколаївна Баценко, к.е.н., доцент

(доцент кафедри менеджменту ім. професора Михайлової Л.І., Сумський національний аграрний університет)

ORCID ID 0000-0003-2859-4448

Світлана Григорівна Дубовик, к.е.н., доцент

(доцент кафедри менеджменту ім. професора Михайлової Л.І., Сумський національний аграрний університет)

ORCID ID 0000-0001-7257-4351

ВДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ТА АДМІНІСТРУВАННЯ МЕДИЧНИМ ЗАКЛАДОМ

Стаття присвячена теоретичним та практичним засадам управління та адміністрування медичним закладом. Одним із чинників, який забезпечує ефективне функціонування медичного закладу є його управління та адміністрування. Управління медичною організацією є ключовим питанням ефективного функціонування системи охорони здоров'я. Менеджмент, покликаний створити умови, необхідні для успішної діяльності медичного закладу, може базуватися на тому, що прибуток не завжди є метою існування, а результат діяльності підприємства в кінцевому рахунку визначається ринком.

Виділені конкретні елементи, що потребують вдосконалення управління та адміністрування медичним закладом: проблеми якості та доступності медичних послуг; проблема недофінансування державою та управління фінансовими ресурсами безпосередньо в медичному закладі; низький рівень довіри громадян до системи охорони здоров'я; дефіцит висококваліфікованих медичних кадрів, відтік кадрів; нечіткий опис функцій управлінців та запропоновані напрями їх вдосконалення.

У статті запропоновано розробити та запровадити матрицю розподілу управлінської діяльності між підрозділами медичного закладу. Запровадити методичний підхід до оцінки ефективності використання фінансових ресурсів, який дозволить здійснювати комплексну та об'єктивну оцінку ефективності з урахуванням специфіки медичного закладу, різного ступеня важливості окремих аспектів ефективності на основі типологічних груп закладу.

Комунікативна взаємодія закладу зі споживачами медичних послуг та інформаційно-комунікативна в самій лікарні вимагає розвитку в напрямку інформаційного забезпечення, і як наслідок зміцнення внутрішнього та зовнішнього іміджу. Для цього в науковій статті запропоновано схему внутрішньої комунікативної взаємодії зі споживачами медичних послуг шляхом використання споживацько-орієнтованої комунікаційної системи, що характеризує відносини між лікарем і пацієнтом, та можливості управління такою системою надання медичних послуг.

Ключові слова: медичний заклад, управління та адміністрування, комунікаційна система, використання фінансових ресурсів медичним закладом, імідж медичного закладу.

© Баценко Л.М., Дубовик С.Г., 2022

Постановка проблеми. Удосконалення управління та адміністрування медичними організаціями є важливим напрямом і набуває все більшого значення для розвитку сфери охорони здоров'я. Система охорони здоров'я є однією з найважливіших складових соціальної сфери. Саме діяльність системи охорони здоров'я впливає на формування здоров'я населення, яке в свою чергу визначає перспективи соціально-економічного, наукового, культурного розвитку будь-якого суспільства [7].

Органи державної влади повинні вдосконалювати та застосовувати в організаціях охорони здоров'я управління, яке буде направлено на розробку і реалізацію перспективних цілей, стратегій і планів розвитку, що відображають всі зміни зовнішнього та внутрішнього оточення, з урахуванням аналізу сильних та слабких сторін, а також загроз та потенційних можливостей як всередині галузі охорони здоров'я, так і всередині самої медичної організації.

У медичних організаціях структура цілей і завдань управління спрямована на задоволення населення, яке потребує надання медичної допомоги, та задоволення вимог державних органів управління: Міністерства охорони здоров'я. Робота в даному напрямку забезпечить збалансоване і стійке функціонування медичних закладів. Рішення відповідних завдань приведе до підвищення рівня якості та доступності медичної допомоги з урахуванням потреб населення, зниження рівня захворюваності. Удосконалення управління та адміністрування, особливо на регіональному рівні, пов'язане з необхідністю оцінки виконання цілей, аналізу поточної діяльності та визначення перспективних напрямків розвитку медичних закладів.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблеми, пов'язані з діяльністю сфери охорони здоров'я, докладно та всебічно розглядаються у наукових дослідженнях. Вивчення теоретичних та практичних аспектів розвитку системи управління охороною здоров'я можна знайти у працях Л.І. Якобсона, Н.К. Гусєвої, Ю.В. Шиленко, Т.П. Васильєвої, Ю.М. Комарова. Важлива роль відводиться авторами системам управління якістю надання медичних послуг (В. Г. Дьяченко, І. В. Поляков, В. З. Кучеренко). Для цілей управління медичними установами аналізуються також система управління персоналом (Л. В.Труханович), керівна ланка організацій, фінансові та матеріальні потоки (О. Є. Зекий), рівень задоволеності пацієнтів доступністю та якістю надання послуг, використовується та провадиться спроба адаптації різних методичних підходів. Дослідники часто відзначають, що швидкість та розміри змін у сфері управління охороною здоров'я недостатні, а багато спроб розробки системи вдосконалення діяльності медичних установ виявилися поки не реалізованими (P. Jacobs, J. Rappaport; D. Wonderling , R. Gruen, N. Black).

Разом з тим, явно недостатньо досліджень, присвячених комплексним способам вирішення проблем, що мають місце в системі взаємодії лікаря та пацієнта, як відправної точки підвищення ефективності управління та адміністрування медичним закладом.

Мета статті – аналіз фінансово-господарської та управлінської діяльності на прикладі Сумської обласної клінічної лікарні (СОКЛ) та розробка прикладних рекомендацій щодо вдосконалення управління та адміністрування медичним закладом.

Виклад основного матеріалу дослідження. В Законі України «Основи законодавства України про охорону здоров'я» визначено, що закладами охорони здоров'я є підприємства, установи та організації, завданням яких є забезпечення різноманітних потреб населення в галузі охорони здоров'я шляхом надання медико-санітарної допомоги, включаючи широкий спектр профілактичних і лікувальних заходів або послуг медичного характеру, а також виконання інших функцій на основі професійної діяльності медичних працівників [1]. Зазначимо, що важливою відмінністю управління та адміністрування медичними закладами від промислових та комерційних

підприємств – це соціально орієнтований підхід. Одним з головних елементів економічного і соціального благополуччя суспільства країни є медичне обслуговування.

Медична реформа, яка проводиться в країні, створює передумови і виклики для функціонування закладу охорони здоров'я у конкурентному середовищі, спонукає до розширення асортименту платних послуг і диверсифікації джерел фінансування. У цьому контексті особливої актуальності набувають питання активізації зв'язків з громадськістю та формування позитивного іміджу медустанови. Стійкий і обов'язково позитивний імідж виступає стимулом до вибору організації для надання послуги, основним мотивом до переваг її послуг перед конкурентами.

Обласна лікарня здійснює свою діяльність відповідно до предмету та цілей діяльності, визначеними законодавством України та Статутом. Цілі діяльності лікарні: надання первинної амбулаторно-поліклінічної медичної допомоги, стаціонарної медичної допомоги, спеціалізованої медичної допомоги дорослому та дитячому населенню.

У лікарні працює 1207 осіб, з них 216 лікарів, з них 2 доктори медичних наук, 3 доценти та 14 кандидатів медичних наук, 457 медичних сестер. Більшість лікарів мають віковий ценз до 40 років. Якість надання медичних послуг значною мірою залежить від професійного рівня лікарів. Щорічно змінюється структура кількості лікарів, що мають кваліфікаційну категорію. Зазначимо, що не дивлячись на те, що проатестовано не всю кількість лікарів, в лікарні проводиться активна робота щодо спонукання лікарів до підвищення свого професійного рівня [3]. Щодо атестації середніх медичних працівників, то з кожним роком підвищують свою кваліфікацію все більше осіб [5]. Так в 2020 році були атестовані на 115 осіб більше ніж в 2018 році, що склало 33%. Пріоритетним завданням медичного закладу є надання якісної медичної послуги, що насамперед залежить від забезпеченості підприємства висококваліфікованого персоналу та ефективності їх використання. Зазначимо, що кількість працівників, які мають вищу освіту, становить 221 особа (30,65%), кількість працівників з середньою фаховою освітою – 336 осіб (46,6%), кількість працівників з середньою спеціальною освітою – 97 осіб (13,45%), кількість працівників без середньої освіти – 67 осіб (9,3%).

У Сумській обласній клінічній лікарні розгорнуто 645 ліжок, функціонує 19 спеціалізованих стаціонарних відділень, з них – хірургічний профіль – 11, у тому числі 6 відділень, які є єдині серед лікувально-профілактичних закладів області (ревматологічне, гематологічне, відділення опікове, нейрохірургічне, стоматологічне). Консультативна поліклініка розрахована на триста вісімдесят відвідувань, де здійснюється прийом за тридцятьма двома спеціальностями.

Також функціонують спеціалізовані центри: шлунково-кишкових кровотеч, алергології та клінічної імунології, нефрології та гемодіалізу, серцево-судинних інтервенцій.

Щорічно у спеціалізованих відділеннях закладу одержують лікування до 22 тисяч пацієнтів. У обласній лікарні виконується 16000 оперативних втручань на рік, з них 79% III-IV категорії складності. Хірургічна активність становить 82%. При цьому післяопераційна летальність в 3,5 рази нижча за середню по Україні. Про ефективність використання ліжкового фонду свідчить середнє число зайнятості ліжка, який в 2020 році становив 372 дні, що на 30 днів більше ніж в 2018 році.

Про якість лікування свідчить те, що 68,0% хворих закінчують лікування з одужанням або значним покращанням стану здоров'я. Даний показник був кращим за попередні роки. Погіршення ситуація склалася через COVID-19. Постійно зростає кількість проведених оперативних втручань у спеціалізованих відділеннях хірургічного профілю: 2018 рік – 10397, а в 2020 році – 10412.

Аналіз результатів господарської діяльності свідчить, що СОКЛ в 2020 році має збитки, що свідчить про неефективне управління фінансовими ресурсами.

Перед Сумською клінічною лікарнею стоїть нелегке завдання – закріплення своїх позицій на ринку медичних послуг, при цьому необхідно зберегти той професійний склад медичних працівників та існуючу організаційну структуру, яка вже існує. Успішне вирішення цього завдання складається з різних факторів, одним із яких є імідж. За підсумками проведеного дослідження можна відзначити такі сильні сторони іміджу медичної установи: широкий спектр медичних послуг, наявність сучасного обладнання, зручне місце розташування та режим роботи. Інформаційно-комунікативне та матеріально-технічне забезпечення роботи виявилось стимулом для роботи в середньому для 42% старшого і 34% середнього медичного персоналу. Це дозволяє зробити висновок про їх важливість для результативної роботи медичного закладу, його персоналу, і в підсумку для надання якісних послуг споживачам. Разом з тим, як виявило спілкування з респондентами в ході опитування, зовнішня комунікативна взаємодія підприємства з споживачами медичних послуг вимагає розвитку в напрямі інформаційного супроводу.

Так, за результатами проведеного дослідження були виявлені основні проблеми, що виникли у процесі управління та адміністрування медичним закладом:

проблеми якості та доступності медичних послуг;

проблема недофінансування та управління фінансовими ресурсами безпосередньо в медичному закладі;

низький рівень довіри громадян до системи охорони здоров'я;

дефіцит висококваліфікованих медичних кадрів, відтік кадрів;

нечіткий опис функцій управлінців.

Запропонуємо основні шляхи вдосконалення діяльності медичного закладу: раціональне використання наявних людських ресурсів та їх організації праці; підготовки кадрів і підвищення їх кваліфікації; вдосконалення управління фінансовими ресурсами закладу; впровадження ефективних систем оплати праці персоналу медичних закладів та визначення норм навантаження на нього; підвищення якості та доступності медичних послуг; підвищення якості обслуговування пацієнтів та рівня іміджу медичного закладу; нормування, стандартизування та адміністрування медичних процесів.

З метою покращення використання наявних людських ресурсів та їх організації праці запропонована матриця розподілу видів управлінської діяльності серед підрозділів лікарні (табл. 1), яка дозволить чітко розділити їх між керівництвом організації та підрозділами, визначити технологічну послідовність операцій управління та чітко закріпити операції за конкретними керівниками чи фахівцями, підвищення ефективності їх діяльності, що має привести до підвищення якості та доступності медичних послуг.

Таблиця 1. Матриця розподілу видів управлінської діяльності серед підрозділів лікарні

Види управлінської діяльності	Структурні підрозділи				
	Гол.лікар	Заст.гол. лікаря по мед.частині	Заст.гол. лікаря по фінансовій частині	Заст.гол.лікаря по організаційній роботі	Заст.гол. лікаря по господ. роботі
1	2	3	4	5	6
Управління розвитком лікарні	ЦР	У	ПУ	З	З
Організація системи управління	ЦР	У	УЗ	ПВ	З
Управління персоналом	ЦР	У	У	ПВЗ	РПВ
Управління соціальним розвитком	Ц	У	У	З	З

1	2	3	4	5	6
Управління економічним розвитком	ЦР	У	ПУ	3	3
Управління фінансовим та бухгалтерським обліком	ЦР	У	РПВ	3	3
Управління лікувальною діяльністю	Ц	РПВ	3	ПВЗ	-
Управління якістю лікувального процесу	Ц	РПВ	3	В	-
Управління комерційною діяльністю	Ц	У	ПУ	3	3
Управління ремонтно-будівельною діяльністю	Ц	У	ПУЗ	-	РПВ
Управління охороною праці	Ц	У	у	ПВЗ	ПРВ
Управління маркетингом	Ц	РПВ	УВ	РПВ	3
Управління інформатизацією та комп'ютеризацією	Ц	У	РПУВ	РПВ	3
Управління обслуговуючим господарством	Ц	ПВ	У	-	ПРВ
Аналіз ефективності управління	ЦР	ПВ	пв	ЗВ	3

Примітки: Ц – постановка цілей; Р-прийняття рішень; П – підготовка рішень; У – узгодження, розгляд; В – виконання, контроль; З- прийняття участі, збір даних, інформування; «-» – неучасть в прийнятті рішень

Джерело: складено авторами

З метою вдосконалення управління фінансовими ресурсами закладу запропоновано методичний підхід до оцінки ефективності використання фінансових ресурсів медичним закладом, що дозволить здійснити комплексну та об'єктивну оцінку ефективності з урахуванням специфіки діяльності лікарні, різного ступеня значимості окремих аспектів ефективності на основі виділення типологічних груп медичного закладу. Методичний підхід включає в себе сім етапів щодо оцінки ефективності фінансових ресурсів та сукупність трьох груп показників: показників ефективності забезпеченості ресурсами, показників раціонального використання ресурсів, показників медико-соціальної ефективності.

З метою підвищення якості та доступності медичних послуг і підвищення якості обслуговування пацієнтів та рівня іміджу медичного закладу запропоновано схему внутрішньої комунікативної взаємодії зі споживачами медичних послуг шляхом використання комунікаційної системи, орієнтованої на споживача, що характеризує відносини лікаря і пацієнта, та можливості керування такою системою з метою надання медичних послуг обґрунтовується тим, що вона повинна прийти на зміну чинній, «патерналістській» системі відносин лікаря і пацієнта, яка існує на сьогоднішній день [4].

Функціонально-логічною залежністю в запропонованій системі комунікації, орієнтованої на споживача, будуть структурні відносини між лікарем, пацієнтом і наданими медичними послугами (рис. 1).

Вважаємо, що наведені шляхи вдосконалення управління та адміністрування медичним закладом при умові комплексного впровадження вимагають чимало часу, але проведуть до поліпшення результативності діяльності Сумської обласної клінічної лікарні, підвищення якості надання медичних послуг та посилення іміджу закладу.

Висновки та пропозиції. Управління та адміністрування медичними закладами – це управління з соціально орієнтованим підходом. Управління медичною організацією є ключовою проблемою ефективного функціонування системи охорони здоров'я.

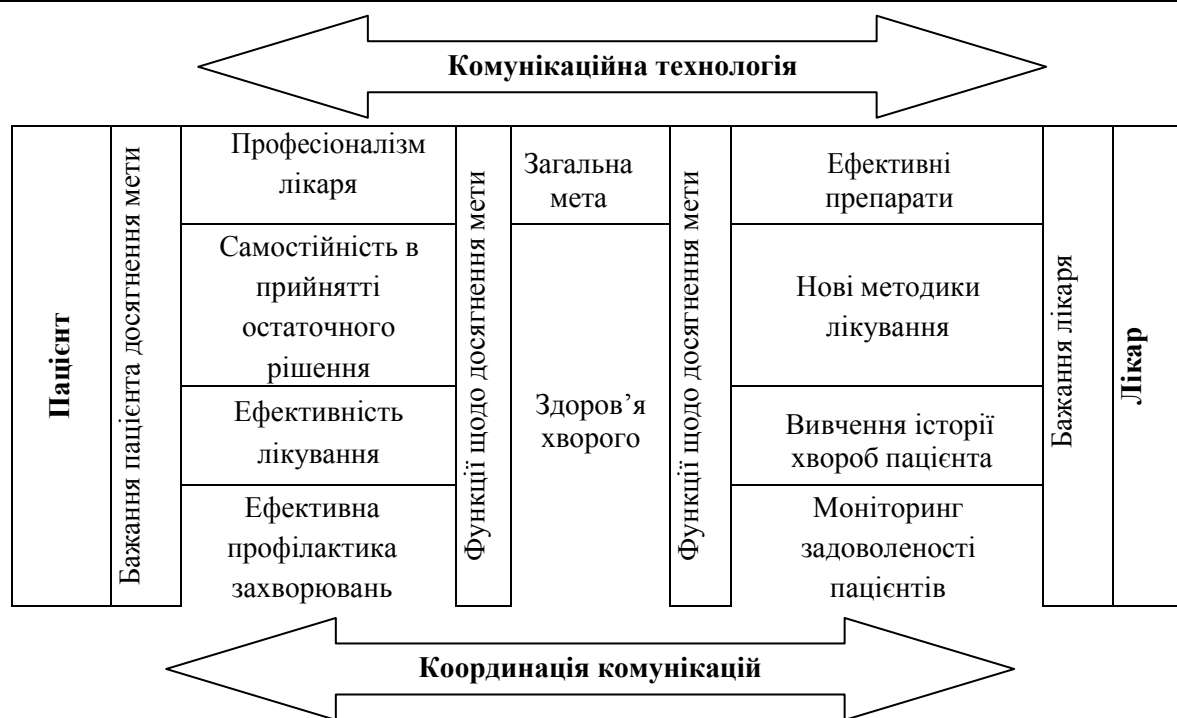


Рис. 1. Комунікаційна система надання медичних послуг, орієнтована на споживача при функціонально-логічній залежності

Джерело: сформовано авторами

Менеджмент покликаний створювати умови, необхідні для успішного функціонування медичного закладу, може виходити з того, що прибуток не завжди є метою існування, але результат діяльності підприємства в кінцевому підсумку визначається ринком.

Після проведеного аналізу були виявлені недоліки в роботі установи: проблеми якості та доступності медичних послуг; проблема недофінансування та управління фінансовими ресурсами безпосередньо в медичному закладі; низький рівень довіри громадян до системи охорони здоров'я; дефіцит висококваліфікованих медичних кадрів, відтік кадрів; нечіткий опис функцій управлінців.

Для вирішення зазначених проблем було запропоновано розробити та впровадити матрицю розподілу видів управлінської діяльності серед підрозділів лікарні. Впровадити в закладі методичний підхід до оцінки ефективності використання фінансових ресурсів, що дозволить здійснити комплексну та об'єктивну оцінку ефективності з урахуванням специфіки діяльності лікарні, різного ступеня значимості окремих аспектів ефективності на основі виділення типологічних груп медичного закладу.

Проведений аналіз зумовив висновок про те, що комунікативна взаємодія підприємства зі споживачами медичних послуг та інформаційно-комунікативна в самій лікарні вимагає розвитку в напрямі інформаційного супроводу, і як наслідок – посилення внутрішнього та зовнішнього іміджу. Для цього було запропоновано систему внутрішньої комунікативної взаємодії зі споживачами медичних послуг шляхом використання комунікаційної системи, орієнтованої на споживача, що характеризує відносини лікаря і пацієнта. Така система повинна прийти на зміну чинній, «патерналістській» системі відносин лікаря і пацієнта, яка існує на сьогоднішній день у лікарні.

ЛІТЕРАТУРА

1. Закон України «Основи законодавства України про охорону здоров'я». URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2801-12#Text> (дата звернення: 23.07.2021).
2. Batsenko L., Klymenko Ya. Modern approaches to building an effective system of administrative management of enterprises. *Управління та адміністрування в умовах протидії гібридним загрозам національній безпеці: Матеріали II Міжнародної науково-практичної конференції (м. Київ, 7 грудня 2021 року)*. К.: ДУІТ, ХНУРЕ. 2021. С.23-26
3. Баценко Л.М., Логвин А.О. Оцінка ефективності управлінської діяльності підприємства. *25 років становлення Сумської філії Харківського національного університету внутрішніх справ: славетна історія та горизонти майбутнього: матеріали Міжнародної науково-практичної конференції (21-22 лютого 2020 року, м. Суми) / Сумська філія Харківського національного університету внутрішніх справ*. Суми: Видавничий дім «Ельдорадо». 2020. 329-330
4. Дубовик С.Г., Миненко Р.Ю. Вдосконалення управління організацією в медичній галузі. *Актуальні проблеми економіки, обліку, фінансів та права в XXI столітті: збірник тез доповідей міжнародної науково-практичної конференції* (Полтава, 26 жовтня 2021 р.): у 2 ч. Полтава: ЦФЕНД, 2021. С.10-11
5. *Ефективне управління медичними закладами. Можливості MIS*. URL: <https://euromd.com.ua/post-8164-efektivne-upravlinnya-medichnimi-zakladami-mozhливosti-mis>. (дата звернення: 25.07.2021).
6. *Критерії оцінювання якості роботи головних та старших медичних сестер медичного закладу: інформаційно-оціночний документ*. URL: emedsestra.mcfra.ua/article.aspx?aid=462276 (дата звернення: 13.09.2021).
7. Мельник Л. А. Сучасний керівник медичного закладу в умовах реформування здравоохоронної галузі. *Державне управління: удосконалення та розвиток*. 2018. № 11. URL: <http://www.dy.nayka.com.ua/?op=1&z=1336>. (дата звернення: 3.08.2021).

REFERENCES

1. Zakon Ukrainy «Osnovy zakonodavstva Ukrainy pro okhoronu zdorov'ja» [Law of Ukraine «Fundamentals of the legislation of Ukraine on health care»] Available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2801-12#Text>. [in Ukrainian]. (Accessed 23 July 2021)
2. Batsenko L., Klymenko Ya. Suchasni pidkhody do pobudovy efektyvnoji systemy administratyvnogho upravlinnja pidpryjemstvamy [Modern approaches to building an effective system of administrative management of enterprises]. Proceedings of the *Management and administration in the face of hybrid threats to national security (Kyjiv, 7 December 2021)*. K.: DUIT, KhNURE. 2021. pp.23-26 [in English]
3. Batsenko L.M., Loghvyv A.O. Ocinka efektyvnosti upravlinsjkoji dijajnosti pidpryjemstva. [Evaluation of the effectiveness of management activities of the enterprise]. . Proceedings of the *25 years of formation of the Sumy branch of the Kharkiv National University of Internal Affairs: glorious history and horizons of the future (21-22 February 2020 Sumy)*. Sumy: Vydavnychij dim «Eldorado». 2020. S.329-330 [in Ukrainian]
4. Dubovyk S., Mynenko R. Vdoskonalennja upravlinnja orghanizacijeju v medychnij ghaluzi [Improving the management of the organization in the medical field]. Proceedings of the *Current issues of economics, accounting, finance and law in the XXI century (Poltava, 26 October 202r.)*: u 2 ch. Poltava: CFEND, 2021. S.10-11 [in Ukrainian]
5. Efektyvne upravlinnja medychnymy zakladamy. Mozhlyvosti MIS. [Effective management of medical institutions. MIS capabilities]. Available at: <https://euromd.com.ua/post-8164-efektivne-upravlinnya-medichnimi-zakladami-mozhливosti-mis>. [in Ukrainian]. (Accessed 25 July 2021)
6. Kryteriji ocinjuvannja jakosti roboty gholovnykh ta starshykh medychnykh sester medychnogho zakladu: informacijno-ocinochnyj dokument. [Criteria for assessing the quality of work of head and senior nurses of a medical institution: information and evaluation document]. Available at: emedsestra.mcfra.ua/article.aspx?aid=462276. [in Ukrainian]. (Accessed 13 September 2021)
7. Meljnyk L. A. Suchasnyj kerivnyk medychnogho zakladu v umovakh reformuvannja zdorovoookhoronnoji ghaluzi [Modern head of a medical institution in terms of reforming the health sector.]. *Derzhavne upravlinnja: udoskonalennja ta rozvytok*. 2018. № 11. Available at: <http://www.dy.nayka.com.ua/?op=1&z=1336> [in Ukrainian]. (Accessed 3 August 2021)

Batsenko Liudmyla, Phd, Associate Professor

(Associate Professor at the Department of Management, Sumy National Agrarian University)

Dubovyk Svitlana, Phd, Associate Professor

(Associate Professor at the Department of Management, Sumy National Agrarian University)

IMPROVING THE MANAGEMENT AND ADMINISTRATION OF MEDICAL INSTITUTION

Article is devoted to the theoretical and practical principles of management and administration of a medical institution, which is the basis for improving the efficiency and effectiveness of indicators.

Management and administration of medical institutions is a management with a socially oriented approach. Management of a medical organization is a key issue for the effective functioning of the health care system. Management is designed to create the conditions necessary for the successful operation of the medical institution, may be based on the fact that profit is not always the purpose of existence, but the result of the enterprise is ultimately determined by the market.

Article identifies specific elements that need to improve the management and administration of the medical institution: problems of quality and accessibility of medical services; the problem of underfunding by the state and management of financial resources directly in the medical institution; low level of public confidence in the health care system; shortage of highly qualified medical personnel, outflow of personnel; poor quality of patient care due to the vague description of the functions of managers and the proposed areas for improvement.

The article proposes to develop and implement a matrix of distribution of management activities among hospital units. Introduce a methodological approach to assessing the effectiveness of financial resources, which will allow for a comprehensive and objective assessment of efficiency, taking into account the specifics of the hospital, varying degrees of importance of certain aspects of efficiency based on the typological groups of the institution.

Communicative interaction of the enterprise with consumers of medical services and information-communicative in the hospital itself requires development in the direction of information support, and as a consequence of strengthening the internal and external image. To do this, the paper proposed a scheme of internal communicative interaction with consumers of medical services through the use of consumer-oriented communication system that characterizes the relationship between doctor and patient, and the ability to manage such a system to provide medical services. The "paternalistic" system of doctor-patient relations that exists today.

Keywords: *medical institution, management and administration, communication system, use of financial resources by medical institution, image of medical institution.*

Стаття прийнята до друку 02 лютого 2022 року