

## Система ефективного управління медичним закладом

*Наталія Половян*

*к.е.н., доцент, доцент кафедри організації вищої освіти,  
управління охороною здоров'я та гігієни,  
ВНЗ Донецький національний медичний університет, м. Кропивницький, Україна,  
e-mail: n.s.polovyan@dnmti.edu.ua,  
ORCID: 0009-0006-6130-8932*

Формування ефективної системи управління медичним закладом є головною умовою досягнення цільових орієнтирів: підвищення якості та доступності медичної допомоги за рахунок ефективного використання обмежених фінансових, матеріальних, трудових та інших ресурсів в умовах швидко зростаючої конкуренції на ринку медичних послуг. Тому вдосконалення системи управління повинно стати одним із пріоритетних завдань діяльності керівників лікарні.

Система управління медичним закладом повинна відповідати конфігурації організаційних змінних, тобто, починати процес вдосконалення внутрішньо організаційного управління треба з їх аналізу та перепроєктування.

Згідно аналізу організаційних змінних КНП Іллінівської сільської ради «Центр первинної медико-санітарної допомоги», можна зробити наступні висновки:

- організаційні змінні не потребують значного корегування;
- оскільки організаційні змінні визначають систему управління, відповідно, кардинальна перебудова системи менеджменту КНП;
- подальший розвиток Центру повинен бути пов'язаний з вдосконаленням систем, процедур, процесів, відношень, тому пропонується розглянути удосконалення наступних організаційних змінних:
  - перехід до широкої спеціалізації адміністративних працівників,
  - перехід до продуктової департаментизації, а саме, департаментизації по споживачеві,
  - удосконалення комунікаційної системи, посилення інформатизації всіх процесів,
  - поширення децентралізації на рівні підрозділів;
  - основним принципом роботи Центру повинен стати принцип безперервного вдосконалення, тобто, система управління повинна швидко пристосовуватися до змін у зовнішньому середовищі і, відповідно, активно змінюватися сама.

З ціллю вдосконалення системи управління КНП пропонується використовувати підхід, заснований на розробці організаційного дизайну. Приведена характеристика складових організаційного дизайну Центру, запропонована удосконалена структура управління медичним закладом, обґрунтовані необхідні зміни в існуючій структурі управління Центром.

Ще одним параметром організаційного дизайну є організаційна структура управління. Аналіз і модифікація організаційної структури на усіх її рівнях –

це постійний процес, який вимагає від керівників безперервної дослідницької роботи, моніторингу поточної діяльності з метою пошуку оптимальної організаційної форми.

Однак, як показує практика, керівництво багатьох організацій не приділяє належної уваги оцінці та перепроєктуванню організаційного устрою, нерідко робляться спроби поєднати прогресивні зміни із застарілою структурою. В силу цього програми організаційного розвитку не призводять до запланованої організаційної ефективності, а невдалі спроби їх застосування зменшують лояльність співробітників, ведуть до втрати фінансових, матеріальних та інших ресурсів.

Зарубіжний досвід показує, що в успішних організаціях незначні коригування структури проводяться щорічно, а кардинальні зміни здійснюються з періодичністю 1 раз кожні 4-5 років. Перепроєктування забезпечує відкритість передовим технологіям і досягненням, підвищує гнучкість, адаптивність, готовність до нововведень, що, в цілому, визначає прогресивну динаміку організаційного розвитку [1].

Організаційна структура Центру вже зазнала деяких змін при переході до нової організаційно-правової форми. Так, були введені посади керівника підприємства. Однак, робота в нових умовах потребує значно більшої реорганізації існуючої структури управління медичним закладом.

Структура управління амбулаторіями Центру кардинальної перебудови не потребує. Якбуловідзначеновище, бажановдосконалитизв'язки між відділеннями та допоміжними службами, забезпечити більш широке впровадження ІТ-технологій у медичній практиці, але в межах існуючої організаційної структури.

Зміни, що пропонуються, стосуються управління адміністративними підрозділами КНП. В даний час керівнику підприємства підпорядковані наступні фахівці: заступник керівника, головний бухгалтер, завідуючий господарством, спеціаліст з ОП і ТБ, з кадрової роботи, фахівець з питань цивільного захисту, головна медична сестра. Заступнику директора підпорядковані наступні підрозділи та фахівці: інформаційно-аналітичний відділ, завідувачі амбулаторій, кабінет невідкладної допомоги. господарський відділ. Дана структура є стандартною для закладів охорони здоров'я відповідного типу та розміру, і в дореформений час вона відповідала умовам функціонування.

Робота в ринкових умовах, конкуренція за пацієнтів зобов'язує адміністрацію створити конкурентоспроможний медичний заклад з ефективним управлінням, що визначається, у першу чергу, раціональною структурою. Розроблені наступні пропозиції щодо удосконалення структури управління адміністративною частиною КНП:

- завданнями завідуючого господарством є: підготовка закладів до опалювального сезону, контроль за ремонтними роботами, підготовча робота до підписання договорів з енергопостачальними компаніями, контроль за автопарком Центру. Укладання договорів з підприємствами, які на професіональному рівні займаються питанням підготовки газового обладнання до опалювального сезо-

ну, проводять незначні ремонтні роботи, проводять техогляд автотранспорту та ремонт автомобілів дозволяє не вводити у штат додаткові одиниці іншого допоміжного персоналу.

- враховуючи невелику потужність Центру, створення додаткових служб призведе до збільшення персоналу адміністративно-господарчого відділу, який на теперішній час складає 37,1 % і як підсумок збільшення витрат на оплату праці при неможливості збільшити кошти НСЗУ за підписані декларації.

- в умовах економії коштів та потреби у раціональному використанню коштів Центр планує і в подальшому використовувати аутсорсинг:

- активне впровадженням інноваційних технологій, інформатизація медицини передбачає налагодження та обслуговування значної кількості комп'ютерної техніки, для чого адміністрацією Центру укладено договір з підприємством, що обслуговує комп'ютерної техніку;

- спеціаліст з реклами, маркетолог-аналітик можуть працювати на умовах аутсорсингу;

Вдосконалення структури, це перерозподіл функцій та перепідпорядкування деяких фахівців, скорочення окремих штатних одиниць, так, за 3 роки було скорочено 6,25 ставки адміністративно-господарчого відділу Центру. Запропоновані зміни структури повинні відповідати умовам та масштабу діяльності лікарні – наприклад, організація відділу автоматизації та програмування доцільна в тому випадку, коли в лікарні буде створена власна локальна мережа та кожне робоче місце буде забезпечено комп'ютерною технікою.

Структура управління медичним закладом має бути, насамперед, ефективною, що досягається завдяки її гнучкості – зміни у зовнішньому середовищі та корегування внутрішніх складових закладу охорони здоров'я повинні відбиватися у змінах організаційної структури.

**Ключові слова:** системи, організаційна структура, удосконалення структури управління.

### **Список використаних джерел**

1. Класифікація основних моделей медичних систем у світі та шлях України URL: <https://ingeniusua.org/articles/klasyfikatsiya-osnovnykh-modeley-medychnykh-system-u-sviti-ta-shlyakh-ukrayiny> (Дата звернення: 02.03.2024).