

УДК 330.34:338.242.4

**ІНДИКАТИВНЕ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ УСТАНОВ
ТЕРИТОРІАЛЬНОЇ СИСТЕМИ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я****Бобришева О.В.***E-mail: sizapet@mail.ru*

ДУ «Інститут економіки природокористування та сталого розвитку НАН України»
В ході дослідження розроблений багаторівневий, динамічний процес цілепокладання та індикативного управління у вигляді алгоритму, в якому послідовність дій та склад етапів можуть бути змінені, дозволяє проводити одночасну постановку цілей і розробку відповідних оціночних індикаторів діяльності установ територіальної системи охорони здоров'я. Доведено, що пріоритетними є методи управління установами територіальної системи охорони здоров'я, засновані на соціальному партнерстві, в тому числі управління іміджем, а з економічних – метод нормативів, проектного управління та різні методи контролінгу. Синтез цих методів дозволяє реалізувати в циклі управління можливості координації цілей множини функціонально супідрядних суб'єктів і зіставлення результатів ефективності діяльності різних за масштабом і ієрархічним положенням підсистем територіальної системи охорони здоров'я. Розроблена методика індикативного управління розвитком установ територіальної системи охорони здоров'я включає ключові параметри оцінки їх діяльності, що мають різну силу впливу. Оцінку даних параметрів пропонується проводити за допомогою комплексу відповідних індикаторів, що мають нормативне значення.

Ключові слова: індикативне управління, установа, охорона здоров'я, система, контролінг, ефективність

UDC 330.34:338.242.4

**INDICATIVE MANAGEMENT OF DEVELOPMENT OF
TERRITORIAL HEALTH CARE SYSTEM INSTITUTIONS****Bobrysheva O.V.***E-mail: sizapet@mail.ru*

The state institution «The Institute of nature use economy and stable development of National Science Academy of Ukraine»

Developed during the study dynamic multilevel process of goal-setting and indicative management in the form of an algorithm in which the sequence of actions and the list of the stages can be changed, allows implementing simultaneous goal-setting and the development of appropriate evaluation indicators of activity of the institutions of the territorial healthcare system. It has been proved that priority areas are methods of management of territorial healthcare institutions that based on social partnership, including image management, and such economic methods as standards methods, project management, and various methods of controlling. The synthesis of these methods allows implementing possibilities of

coordination of goals plurality of functionally subordinate subjects in a cycle of management and comparing the results of the activity efficiency at different levels and hierarchical position, subsystems of territorial healthcare system. The developed technique of indicative management of territorial healthcare institutions development includes key parameters for evaluation of their activity that have different influence force.

Keywords: indicative management, institution, healthcare, system, controlling, efficiency

Актуальність проблеми. Аналіз наукових публікацій з обраної проблематики виявив, що в даний час не існує загальноприйнятої точки зору на сутність і специфіку системи індикативного управління для установ територіальної системи охорони здоров'я. Методологічні підходи відрізняються значним різноманіттям, не враховують умов сформованого і перспективного техніко-технологічного, організаційно-економічного та інституційного розвитку охорони здоров'я. В Україні теорія, методологія та практика реалізації системи індикативного управління знаходяться в стадії становлення, потребують подальшого обґрунтування і розвитку.

Аналіз останніх наукових досліджень. Дослідженню питань, пов'язаних з удосконаленням управління розвитком установ територіальної системи охорони здоров'я, аналізом зарубіжного досвіду її розвитку, медичними інноваціями, присвятили свої роботи Л.І. Безтелесна [2, с. 176-180], Т.В. Бурлай [3], В.Ю. Захарченко [4, с. 11-17; 5], М.З. Згуровський [1], Д.В. Карамішев [7], Н.М. Матвієнко [8], З.М. Митник [6], С.Л. Пакулін [10, с. 246-255], М.М. Погребняк [11], І.М. Солоненко [12], Б.О. Тхоріков [13], Р.В. Богатирьова [14]. Публікації цих дослідників сприяли формуванню наукового підходу до вирішення нагальних проблем управління системою охорони здоров'я не тільки в теоретичному, але і в практичному аспектах. Тим не менш, досі дискусійними є питання вдосконалення індикативного управління розвитком установ територіальної системи охорони здоров'я, що обумовлює доцільність подальших наукових досліджень у цьому напрямку.

Мета роботи: виявити комплекс соціально-економічних методів індикативного управління розвитком територіальної системи охорони здоров'я; обґрунтувати, що пріоритетними є методи управління установами територіальної системи охорони здоров'я, засновані на соціальному партнерстві, в тому числі управління іміджем, а з економічних – метод нормативів, проектного управління та різні методи контролінгу.

Викладення основного матеріалу дослідження. В силу специфіки установ охорони здоров'я пріоритетними в системі індикативного управління їх розвитком є наступні групи методів:

- контролінг економічної діяльності та бізнес-процесів;
- управління іміджем установи;
- проектне управління.

Важливим методом, адекватним цілям індикативного управління розвитком установ охорони здоров'я, є контролінг їх економічної діяльності, який доцільно здійснювати за трьома напрямками в залежності від джерел доходів і видатків:

- бюджети всіх рівнів;
- позабюджетні фонди;
- комерційна діяльність.

Адміністратор доходів при управлінні бюджетної і позабюджетної діяльністю проводить попереднє прогнозування надходжень у відповідності з розміром бюджету за видом економічної діяльності. В подальшому фактичне значення грошових надходжень розподіляється за статтями економічної класифікації і співвідноситься з вибраними центрами відповідальності. При виникненні відхилень фактичних значень витрат від запланованих величин проводиться коригування бюджетів та змінюються кількісні показники підсумкової діяльності установ охорони здоров'я. Контролінг комерційної діяльності здійснюється за спеціально розробленою технологією, що включає екстенсивний та інтенсивний напрямки.

Впровадження контролінгу тісно пов'язане з реінжинірингом бізнес-процесів. В даний час в системі охорони здоров'я потрібно фундаментальне переосмислення і радикальна реконструкція бізнес-процесів з метою досягнення значних поліпшень в роботі медичних установ. Адаптувавши визначення бізнес-процесів, яке приводиться в стандарті ISO 9001:2000 для охорони здоров'я, ми вважаємо, що бізнес-процес у роботі організацій системи охорони здоров'я – це стійка, цілеспрямована сукупність взаємопов'язаних видів лікувально-діагностичної, профілактичної, реабілітаційної та адміністративно-господарської діяльності, яка за певною технологією перетворює входи (ресурси) у виходи – в продукти і послуги, що представляють цінність для пацієнтів. Стосовно системи охорони здоров'я моделюванням бізнес-процесів можна назвати детальний опис всіх дій медичних

працівників від початку надання медичної послуги до її завершення, а також паралельно виконуваних трудових операцій немедичними співробітниками для забезпечення діяльності установи.

Керуючись ключовим принципом ефективності індикативного управління – поєднання різнорівневих і різноспрямованих інтересів різних суб'єктів, що надають прямий і непрямий вплив на процеси діяльності установ охорони здоров'я, – ми повинні використовувати іміджеву діяльність як соціальний метод, який в тому числі спрощує процедури менеджменту і стандартизує прийняття поточних управлінських рішень. Для основних стейкхолдерів мікрорівня іміджевого середовища (споживачі, персонал, ділові партнери, державні структури, громадськість і конкуренти) заклад охорони здоров'я формує власний імідж. Використання матричного угруповання диференціації параметрів роботи закладу охорони здоров'я по блокам сукупного іміджу дозволяє оцінити силу зв'язку між ними, що дозволяє в подальшому застосовувати технологію управління іміджем. Залежно від типу закладу охорони здоров'я суб'єкт управління може задати якість подальшої роботи з удосконалення стану кожного з параметрів його діяльності, розраховуючи на підтримку конкретного іміджевого контрагента. Для коректної роботи по даному напрямку доцільна розробка обліково-звітних форм для ведення відповідного розділу в управлінському бухгалтерському обліку і інформаційної системи управління, що дозволяють оцінити економічну ефективність іміджу організації.

Реалізацію управлінських рішень, що виходять за рамки поточної діяльності нами пропонується проводити за допомогою проектного управління.

У ході дослідження нами розроблена методика індикативного управління розвитком організацій установ охорони здоров'я, яка включає чотири етапи:

– визначення основних цілей і параметрів діяльності установи охорони здоров'я. Здійснення процедури цілепокладання з подальшим встановленням параметрів у роботі установи охорони здоров'я, що мають значущий вплив на досягнення поставлених цілей;

– формування системи індикаторів оцінки індикативного управління розвитком організацій установ охорони здоров'я. Розробка системи індикаторів, що оцінюють вибрані параметри діяльності закладу охорони здоров'я за встановленими нормативами на підставі оперативної інформації, отриманої з інформаційного середовища закладу;

- розрахунок величини індикаторів і застосування управлінських методів-регуляторів. Безпосередній розрахунок величини індикаторів і складання оцінної картки об'єкта управління. Вибір методів соціально-економічного управління для усунень можливих відхилень, проведення поточного прогнозування подальшого розвитку закладу охорони здоров'я;
- розробка програми оптимізації. Розробка та коригування програми оптимізації діяльності установи охорони здоров'я на підставі проведених розрахунків індикаторів і додатково зібраної інформації. Внесення змін в поставлені цілі.

Наша методика може успішно застосована для вирішення низки актуальних завдань охорони здоров'я України, в тому числі:

- проводити порівняння різнопрофільних установ охорони здоров'я за рахунок використання нормованих і універсальних індикаторів;
- оперативно при незначних витратах оцінювати соціально-економічну роботу територіальної системи охорони здоров'я або окремих організацій установ;
- діагностувати приватні проблеми, що негативно позначаються на загальній діяльності територіальної системи охорони здоров'я, в тому числі господарської, шляхом отримання з підсумковими показниками інформації, що важко корелюється, зазвичай розмитою на загальному тлі величезних масивів даних, характерних для великих організацій;
- здійснювати групування типових для більшості закладів охорони здоров'я проблем і ранжувати їх за ступенем важливості та черговості усунення;
- встановлювати шляхи оптимізації використання матеріальних і кадрових ресурсів системи охорони здоров'я;
- формувати інформаційну базу для розробки програми оптимізації діяльності територіальної системи охорони здоров'я.

При розробці інформаційної системи управління (ІСУ) розвитком системи охорони здоров'я доцільно враховувати пріоритетність концептуально-прикладного підходу до інформаційного забезпечення процесів індикативного управління її розвитком.

Ефективне поточне управління і реалізація програм розвитку територіальної системи охорони здоров'я припускають роботу з великим обсягом інформації, який необхідно безперервно актуалізувати для оперативного управління, накопичувати і систематизувати для ретроспективного аналізу і прогнозування, в тому числі для побудови

трендових залежностей. Необхідним інструментом вирішення перелічених завдань є інформатизація управлінської діяльності. Безперервний збір і автоматична обробка інформації про кількісно-якісний стан «центрів відповідальності» зменшує часовий лаг проходження повного циклу управління територіальною системою охорони здоров'я, підвищує об'єктивність прийнятих рішень і робить можливим актуальне й оперативне коригування процесів надання медичних послуг і технологій.

Виявивши важливість і напрями інформаційної підтримки, ми зробили спробу розробити концептуально-прикладний підхід до інформаційного забезпечення процесів індикативного управління закладами охорони здоров'я та розробити інформаційну систему управління.

Нами удосконалено ІСУ «Індикативне управління розвитком територіальної системи охорони здоров'я». Алгоритм роботи ІСУ, легко адаптованою для потреб різних установ територіальної системи охорони здоров'я та є автоматизованою базою, яка координує і контролює діяльність підсистем, що об'єднує, стосовно до системи охорони здоров'я, в єдиному алгоритмі медичну та економічну діяльність, дозволяє структурувати внутрішньоорганізаційні процеси і забезпечувати керівництво актуальною та оперативною інформацією для здійснення управлінських функцій.

Удосконалена ІСУ орієнтована на наступних користувачів: науково-дослідні працівники; працівники охорони здоров'я (медичний і немедичний персонал); спеціалісти органів управління територіальної системи охорони здоров'я.

Основними завданнями ІСУ є:

- формування інформаційних баз даних;
- автоматизація оперативного обліку у сферах надходження товарів, надання медичних та немедичних послуг, реалізації виробленої продукції і послуг;
- класифікація контрагентів територіальної системи охорони здоров'я;
- диференціація основних джерел фінансування; прогнозування і планування витрат у різних часових періодах;
- оцінка медичної, економічної та соціальної діяльності.

Відмінністю вдосконаленої ІСУ від існуючих аналогів є можливість раціоналізації менеджменту територіальної системи охорони здоров'я за

рахунок перепроєктування процесів надання медичної допомоги і послуг та концентрації управлінського впливу не на завданнях (управління запасами, управління послугами, управління персоналом тощо) та функції (матеріально-технічне постачання, виробництво послуг, маркетинг, облік тощо), а на процесах, збудованих від пацієнта. Це дозволяє отримати суттєвий економічний ефект.

Висновки. 1. В ході дослідження розроблений багаторівневий, динамічний процес цілепокладання та індикативного управління у вигляді алгоритму, в якому послідовність дій та склад етапів (структура процесу) можуть змінюватися, дозволяє проводити одночасну постановку цілей і розробку відповідних оціночних індикаторів діяльності установ територіальної системи охорони здоров'я. Певні області інтеграції оцінки ефективності їх діяльності по досягненню цілей за допомогою цільових індикаторів у загальному циклі індикативного управління, виявлені принципи подолання умовності процедури оцінки сприяють поліпшенню показників роботи установ.

2. Пріоритетними є методи управління установами територіальної системи охорони здоров'я, засновані на соціальному партнерстві, в тому числі управління іміджем, а з економічних – метод нормативів, проектного управління та різні методи контролінгу. Синтез обраних методів дозволяє реалізувати в циклі управління можливості координації цілей множини функціонально супідрядних суб'єктів і зіставлення результатів ефективності діяльності різних за масштабом і ієрархічним положенням підсистем територіальної системи охорони здоров'я. Нами виявлена специфіка застосування даних методів для установ територіальної системи охорони здоров'я.

3. Розроблена методика індикативного управління розвитком установ територіальної системи охорони здоров'я включає ключові параметри оцінки їх діяльності, що мають різну силу впливу. Оцінку даних параметрів пропонується проводити за допомогою комплексу відповідних індикаторів, що мають нормативне значення.

4. Виявлені напрями інформаційної підтримки процесів індикативного управління сприяли удосконаленню інформаційної системи управління «Індикативне управління розвитком територіальної системи охорони здоров'я». ІСУ легко адаптується для потреб різних установ територіальної системи охорони здоров'я і є автоматизованою базою, що координує та контролює діяльність підрозділів, об'єднує в

єдиному алгоритмі медичну та економічну діяльність, структурує внутрішньоорганізаційні процеси, а також забезпечує адміністрацію територіальної системи охорони здоров'я актуальною та оперативною інформацією для здійснення управлінських функцій. В якості інструментарію обробки даних і вироблення альтернатив рішень використані методи-регулятори індикативного управління.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. Аналіз сталого розвитку – глобальний і регіональний контексти: моногр. / Міжнар. рада з науки (ICSU); наук. кер. М.З. Згуровський. –К.: НТУ «КПІ», 2010. – Ч. 2. Україна в індикаторах сталого розвитку. – 220 с.
2. Безтелесна Л.І. Міжнародне порівняння результативності функціонування систем охорони здоров'я та уроки для України / Л.І. Безтелесна // Соціально-трудові відносини: теорія та практика: зб. наук. праць / М-во освіти і науки, молоді та спорту України, ДВНЗ «Київ. нац. екон. ун-т ім. В. Гетьмана»; голова редкол. А. М. Колот. – 2012. – № 2(4). – С. 176-180.
3. Бурлай Т.В. Короткотермінові моделі прогнозування основних макроекономічних індикаторів: Автореф. дис. ... канд. екон. Наук: 08.03.02 / Т.В. Бурлай; НАН України, Ін-т екон. прогнозування. – К., 2000. – 21 с.
4. Захарченко В.Ю. Методологические основы индикативного управления экономической безопасностью национальной экономики / В.Ю. Захарченко // Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі. Серія «Економічні науки». – 2012. – №4 (55). – С. 11-17.
5. Захарченко В.Ю. Экономическая безопасность: индикаторы и механизмы управления : монография / В.Ю. Захарченко. – Полтава: ПУЭТ, 2012. – 272 с.
6. Здоров'я населення та діяльність системи охорони здоров'я України: реалії, проблеми та шляхи вирішення / В.В. Лазоришинець, В.Г. Бідний, М.В. Банчук, М.П. Жданова, Р.О. Моїсеєнко та ін.; за ред. З.М. Митника; Укр. ін-т стратег. дослідж. МОЗ України. – К., 2010. – 106 с.
7. Карамішев Д.В. Державне регулювання інноваційних процесів у системі охорони здоров'я: Автореф. дис. ... д-ра наук з держ. упр.: 25.00.02 / Д.В. Карамішев; Нац. акад. держ. упр. при Президентові України, Донец. держ. ун-т упр. – Донецьк, 2007. – 36 с.
8. Матвієнко Н.М. Методологія індикативного планування регіонального розвитку сільського адміністративного району: Автореф. дис. ... канд. геогр. наук: 11.00.02 / Н.М. Матвієнко; Київ. нац. ун-т ім. Т.Шевченка. – К., 2003. – 23 с.
9. Офіційний сайт Державної служби статистики України [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.ukrstat.gov.ua/>.

10. Пакулін С.Л. Методологічний апарат прогнозування соціально-економічного розвитку / С.Л. Пакулін // Вісник Дніпропетровського університету. Серія: Економіка. Випуск 5(3). – № 10/1. Том 19. – Дніпропетровськ: ДНУ, 2011. – С. 246-255.
11. Погребняк М.М. Науково-методичні засади індикативного планування та механізм їх реалізації: автореф. дис. ... канд. екон. наук: 08.02.03 / М.М. Погребняк; Наук.-досл. екон. ін-т. – К., 2006. – 17 с.
12. Реформування системи охорони здоров'я на муніципальному рівні : Навч. посіб. для слухачів закл. післядиплом. освіти та підвищ. кваліфікації за спец. «Держ. упр.» та «Суспіл. розвиток» / За ред. І.М. Солоненка та ін.; Нац. акад. держ. упр. при Президентіві України. – К., 2007. – 211 с.
13. Тхориков Б.А. Отраслевые предпосылки применения индикативного управления в сфере здравоохранения / Борис Александрович Тхориков // Фундаментальные исследования. – 2012. – № 6 (часть 1). – С. 263-267.
14. Щорічна доповідь про стан здоров'я населення, санітарно-епідемічну ситуацію та результати діяльності системи охорони здоров'я України. 2012 рік / За ред. Р.В. Богатирьової. – К., 2013. – 464 с.