

**Мануйлов Владимир Михайлович**, д.м.н., профессор, главный врач  
ГБУЗ МО «Пушкинская больница им. проф. Розанова В.Н.», г. Пушкино  
Manuylov Vladimir Mikhailovich, Regional hospital named after prof. V.N. Rozanov

**Кравцова Маргарита Владиславовна**, к.э.н., консультант,  
Министерство здравоохранения Российской Федерации, г. Москва  
Kravtsova Margarita Vladislavovna, Ministry of Health of the Russian Federation

## **ОРГАНИЗАЦИЯ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ В МЕДИЦИНСКОМ УЧРЕЖДЕНИИ: ОПЫТ ПУШКИНСКОЙ БОЛЬНИЦЫ ИМ. ПРОФ. РОЗАНОВА В.Н.**

**Аннотация:** Статья посвящена организации системы управления в государственной больнице в условиях социально-экономических вызовов, стоящих перед сферой здравоохранения. Исследование показало, что грамотно выстроенная стратегия развития, рациональное распоряжение ресурсами, а также применение инструментов проектного менеджмента выступают залогом эффективной системы управления.

**Abstract:** The article is devoted to the organization of the management system in a public hospital in the context of socio-economic challenges facing the healthcare sector. The study showed that a well-structured development strategy, rational management of resources, the use of project management tools are the keys to an effective management system.

**Ключевые слова:** Управление, государственная больница, медицинская помощь, ограниченные ресурсы, проектный менеджмент.

**Keywords:** Management, public hospital, medical care, limited resources, project management.

**Введение.** Социальная политика в сфере здравоохранения направлена на обеспечение устойчивого развития государственных медицинских учреждений. По данным литературных источников одними из главных проблем в управлении больницей являются недостаточная компетентность административного персонала в выстраивании правильной стратегии развития, в грамотном распоряжении имеющимися ограниченными ресурсами, а также в релевантном применении инструментов проектного менеджмента [8, 7].

**Цель.** Изучение алгоритма принятия управленческих решений главным врачом на примере государственного бюджетного учреждения здравоохранения Московской области «Пушкинская больница им. проф. Розанова В.Н.» (далее – Пушкинская больница) для обеспечения доступности и высокого качества оказания медицинской помощи населению.

**Материалы и методы.** Базой исследования явилась Пушкинская больница – многопрофильное учреждение, обслуживающее население г. Пушкино, г. Ивантеевка, п. Ашукино. В ходе исследования использованы общенаучные методы (анализ, синтез, индукция, дедукция, моделирование, прогнозирование).

Пушкинская больница – одно из крупнейших учреждений в системе здравоохранения Московской области. Основной целью ее работы является оказание первичной медико-санитарной и специализированной медицинской помощи. Врачебный персонал Пушкинской больницы имеет огромный опыт оказания помощи в экстренных ситуациях, использует передовые подходы в диагностике и лечении многих заболеваний (внедрение малотравматичных технологий оперативного лечения позволило свести к минимуму среднюю длительность госпитализации пациентов) [4]. Эффективное функционирование Пушкинской больницы обеспечивается правильно выстроенной системой управления, основанной на соблюдении мировых стандартов оказания медицинской помощи и высоком профессионализме сотрудников.

Управление – это непрерывный процесс, состоящий из функций планирования, организации, мотивации, координации и контроля. Регулярный анализ процессов,



закономерностей, кадрового состава в сочетании с внедрением адекватных методов и принципов управления позволяет обеспечить высокую экономическую эффективность работы учреждения. Сегодня в составе больницы 35 амбулаторно-поликлинических подразделений и 3 стационара (г. Пушкино, г. Ивантеевка и п. Ашукино).

Безусловно, управление больницей зависит от экономических, политических и социальных факторов. Ежегодное выделение бюджетных средств на нужды больницы и собственный доход от осуществления медицинской деятельности позволяют проводить закупки необходимых медицинских изделий, лекарственных препаратов, осуществлять ремонт помещений, а также производить оплату труда. В таблице 1 приведены основные источники финансирования Пушкинской больницы.

Таблица 1

Источники финансирования Пушкинской больницы в 2023 году [4]

Источники финансирования	Лекарственные препараты	%	Расходные материалы	%
ПД	3 553 568,00	1,92	5 902 438,00	3,85
ОМС	177 314 680,00	96,04	133 007 952,00	86,82
государственное задание	1 213 909,00	0,66	11 349 950,00	7,41
иные цели	2 536 798,00	1,37	2 940 512,00	1,92
<b>ИТОГО:</b>	<b>184 618 955,00</b>	<b>100,00</b>	<b>153 200 852,00</b>	<b>100,00</b>

Для обеспечения непрерывной работы Пушкинской больницы в 2023 году закуплены лекарственные препараты на общую сумму 184 618 955,00 рублей, а также расходные материалы – 153 200 852,00 рублей.

Усиление управления финансами имеет решающее значение для своевременного реагирования на возникающие внутренние и внешние проблемы, угрозы в области здравоохранения [2].

Пушкинская больница своевременно реагирует и адаптируется к изменениям, происходящим в системе здравоохранения, таким как эпидемия или серьезное происшествие, сдвиг в политике государства, технологический прогресс.

На рисунке 1 представлена схема управления Пушкинской больницы.

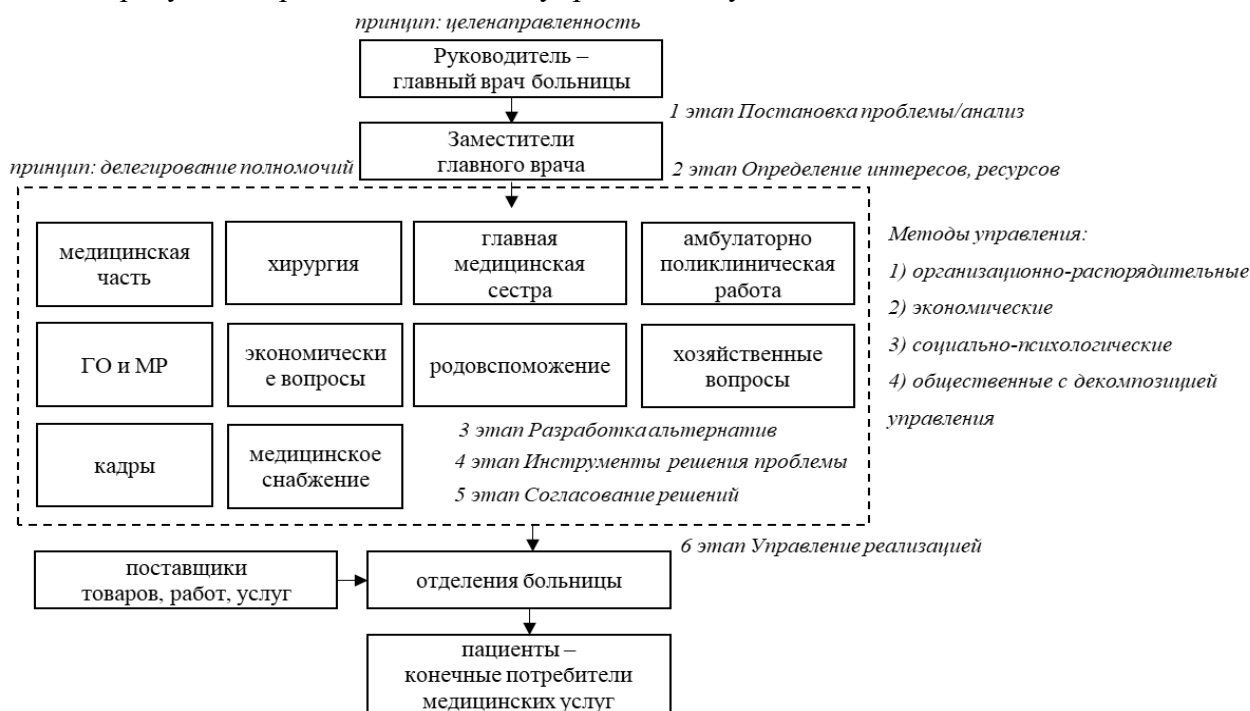


Рис.1. Принятие управленческих решений главным врачом Пушкинской больницы: верхний уровень



Управление основывается на глубинном анализе и оптимизации процессов, применении инструментов и методов проектного менеджмента с учетом стандартов системы менеджмента качества. Управление верхнего уровня строится на принципах целенаправленности и делегировании полномочий. Изменение привычного функционирования больницы может сопровождаться некоторыми трудностями ввиду ее многопрофильности, разнообразия поставщиков и ожиданий пациентов. Однако главному врачу по-прежнему необходимо принимать решения о том, какие меры принимать в зависимости от актуальных условий. Решения основываются на имеющихся научных данных и на результатах анализа успешного опыта. Планирование, организация и контроль процессов – основные функции руководителя.

В 2023 году больнице исполнилось 110 лет, и за время ее существования накоплен значительный опыт в диагностике и лечении различных заболеваний. В больнице представлены следующие направления медицины: терапия, педиатрия, пульмонология, эндокринология, гастроэнтерология, кардиология, неврология, инфекционные болезни (детей и взрослых), неотложная помощь, акушерство-гинекология, неонатология, хирургия, детская хирургия, офтальмология, оториноларингология (взрослая и детская), травматология-ортопедия, урология, психиатрия, анестезиология и реаниматология (взрослая и детская), эпидемиология, вакцинопрофилактика, дерматовенерология, медицинская реабилитация, трансфузиология, физиотерапия, лечебная физкультура, эндоскопия, проктология, онкология, паллиативная помощь, рентгенология, лабораторная диагностика, ультразвуковая диагностика, функциональная диагностика, рабиология, профпатология, стоматология, патологоанатомия, медицинская статистика.

Ценности и принципы, которых придерживается общество, находят отражение в системе здравоохранения [10]. Общество ценит социальную справедливость, соответственно организация работы Пушкинской больницы сосредоточена на всеобщем доступе населения к оказанию медицинской помощи.

На здоровье населения влияют не только такие социальные факторы, как экономическое благосостояние, образование и работа, место жительства, но и доступ к здравоохранению [3]. Главная цель Пушкинской больницы – сохранение, поддержание и улучшение здоровья прикрепленного населения посредством снижения случаев заболеваемости и смертности. Достижение цели возможно за счет повышения качества оказания медицинской помощи, а также рационального использования всех имеющихся ресурсов [1].

Одним из основных способов повышения эффективности управления больницей служит работа с человеческими ресурсами, упорядочивание должностной структуры, устранение дублирования функций, их перераспределение между медицинским персоналом, улучшение условий труда и повышение технического оснащения рабочих мест [9]. Работа в сфере здравоохранения представляется трудоемкой по сравнению с другими отраслями. Не меньшую важность имеют системные управленческие подходы к применению здоровьесберегающих технологий, которые используют медицинские работники [5]. Пушкинская больница использует новейшее оборудование, постоянно расширяет и совершенствует научно-техническую базу, развивает и улучшает профессиональный уровень своих сотрудников, среди которых 2 доктора медицинских наук, 30 кандидатов медицинских наук, 122 врача высшей и 94 первой квалификационных категорий. Штат больницы состоит из более чем 2,5 тыс. сотрудников, среди которых более 700 врачей и 1,2 тыс. среднего медицинского персонала.

Система управления Пушкинской больницы базируется на ключевых принципах:

- лидерство главного врача (формирование внутреннего климата в больнице, в которой сотрудники вовлечены в решение поставленных задач);
- принятие управленческого решения, основанное на достоверной информации (проведение объективного анализа данных, и их интерпретация);



- профессиональное развитие работников (проведение обучения, политики качества оказания медицинской помощи, поощрение инициатив);
- ориентация на пациентов (понимание их текущих потребностей и прогнозирование будущих).

Качество медицинской помощи – это основной показатель, который отражает результаты работы больницы [6]. Следуя установленным принципам, больнице удается достигать заданные цели по оказанию медицинской помощи в установленные сроки.

**Результаты.** Установлено, что применение инструментов, форм и методов проектного менеджмента, обеспечивающих устойчивое развитие больницы в условиях меняющегося рынка медицинских услуг, выступает незаменимым управленческим атрибутом.

Использование накопленного опыта, следование новейшим стандартам и рекомендациям в сочетании с наличием современного оборудования и доступностью высоких технологий позволяют Пушкинской больнице добиваться серьезных положительных результатов.

Финансовые ресурсы выступают в роли фундамента для выстраивания стратегии развития медицинского учреждения и отправной точкой при принятии управленческих решений менеджерами здравоохранения.

Политика государства в сфере здравоохранения задает ориентир для развития медицинских учреждений. Централизованная координация действий по организации работы больницы, управлению персоналом, лечению пациентов позволяет успешно объединять и использовать имеющиеся ресурсы.

Такой социальный фактор, как доступ к здравоохранению, сильнее всего влияет на здоровье населения.

Доступность и качество медицинской помощи не может быть обеспечено в полном объеме без решения проблемы организации системы управления в больнице. В свою очередь, система управления также строится на имеющихся ресурсах больницы, накопленном опыте административного звена, с учетом видов оказания медицинской помощи, штата сотрудников, мощности и коечного фонда соответствующего медицинского учреждения. Следует применять подходящие методы при выстраивании эффективной системы управления, опираясь на поставленные цели перед руководителем учреждения. При этом требования будут постоянно меняться по мере построения и дальнейшего развития системы управления.

Определено, что менеджеру следует действовать по внедренному алгоритму: анализ ситуации и постановка проблемы, определение интересов сторон и требующихся ресурсов, разработка возможных альтернатив, согласование позиции с командой для выбора оптимального решения, управление реализацией выбранной альтернативы, контроль и оценка результата.

#### *Список литературы:*

1. Ахмолданова А.М. Теоретические аспекты управления качеством медицинских услуг // Science Time. – 2023. – С. 43-47.
2. Валецкая Т.И., Аминова Е.А. Необходимость управления финансовыми ресурсами в системе здравоохранения // Ученые записки Алтайского филиала Российской академии народного хозяйства при Президенте Российской Федерации. – 2023. – С. 22-23.
3. Здоровый образ жизни. Официальный интернет-портал Министерства здравоохранения Российской Федерации. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.takzdorovo.ru/static/about/>
4. Пушкинская больница им. проф. Розанова В.Н. Официальный интернет-портал Министерства здравоохранения Московской области. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://prbmo.ru/about>



5. Раменский П.О. Управление здоровьем как здоровьесберегающая технология среди медицинских работников // Здоровье мегаполиса. – 2023. – Т. 4. – № 1. – С. 114-120.
6. Соколов А.П., Семенов Д.А. Маркетинговое управление организацией здравоохранения // Региональная и отраслевая экономика. – 2023. – № 2. – С. 56-61.
7. Сон И.М. и др. Применение порядков оказания медицинской помощи как инструмента управления ресурсами многопрофильной больницей // Современные проблемы здравоохранения и медицинской статистики. – 2023. – № 2. – С. 967-988.
8. Шаушенова С.Г. Экономические методы управления городской многопрофильной больницей // Центрально-азиатский научно-практический журнал по общественному здравоохранению. – 2021. – № 3. – С. 117-120.
9. Шипунов Д.А. Социальные факторы повышения качества оказания медицинских услуг в стационарном лечебно-профилактическом учреждении // Вестник ВолГМУ. – 2007. – № 4(24). – С. 11-13.
10. Langlois, E., Daniels, K., Akl, E. Анализ научно-обоснованных данных для разработки политики и развития систем здравоохранения: методическое руководство // Всемирная организация здравоохранения. – 2022. – 202 с.

