

Проблемные статьи

Problem Articles

УДК 352.07:061.21/26

DOI <http://dx.doi.org/10.5281/zenodo.3744404>

**ФУНКЦІЇ УПРАВЛІННЯ УНІВЕРСИТЕТСЬКОЮ СТОМАТОЛОГІЧНОЮ
КЛІНІКОЮ НА ПРИНЦИПАХ ДЕРЖАВНО-ПРИВАТНОГО
ПАРТНЕРСТВА**

Чопчик В.Д., Канюра О.А.

*Стоматологічний медичний центр Національного медичного університету імені
О.О. Богомольця, м. Київ, Україна*

**ФУНКЦИИ УПРАВЛЕНИЯ УНИВЕРСИТЕТСКОЙ
СТОМАТОЛОГИЧЕСКОЙ КЛИНИКОЙ НА ПРИНЦИПАХ
ГОСУДАРСТВЕННО-ЧАСТНОГО ПАРТНЕРСТВА**

Чопчик В.Д., Канюра О.А.

*Стоматологический медицинский центр Национального медицинского
университета имени А.А. Богомольца, г. Киев, Украина.*

**MANAGEMENT FUNCTIONS OF THE UNIVERSITY DENTAL CLINIC ON
THE PRINCIPLES OF STATE-PRIVATE PARTNERSHIP**

Chopchik V.D., Kanyura O.A.

Dental Medical Center of Bogomolets National Medical University

The aim of the work - to substantiate the management functions of the university dental clinic on the principles of public-private partnership (PPP) for the implementation of the clinic's tasks. *Results.* Specific management functions for university clinics based on the principles of PPP as a tool for implementation of the clinic's tasks and achieving their stable development in the long term are designed in the article. *Conclusions.* The article substantiates more effective management functions of the model of the university dental clinic on the basis of PPP principles, which are reasonably aimed to the implementation of the tasks of the clinic

Key words: *key management functions, university dental clinic, public-private partnership.*

Цель исследования: Обосновать функции управления университетской стоматологической клиникой на принципах государственно-частного партнерства (ГЧП) для реализации задач клиники. *Материалы и методы исследования.* Для достижения поставленной цели в работе применялись общенаучные методы анализа, синтеза, обобщения, интерпретации научных данных, а также системный и структурно-функциональный подходы. Информационной базой исследования выступили научные труды отечественных и зарубежных специалистов по ГЧП и менеджмента. *Результаты исследования.* В статье разработаны конкретные функции управления для университетских клиник на принципах ГЧП как инструмента реализации задач клиники, достижения стабильного их развития в долгосрочном периоде. *Выводы.* В статье обоснованы более эффективные функции управления моделью университетской стоматологичес-

кой клиники на принципах ГЧП, которые аргументировано направлены на реализацию задач, стоящих перед клиникой.

Ключевые слова: университетская стоматологическая клиника, государственно - частное партнерство, ключевые функции управления.

Мета дослідження: Обґрунтувати функції управління для університетської стоматологічної клініки (УСК) на принципах державно-приватного партнерства (ДПП) для реалізації завдань клініки. **Матеріали та методи дослідження.** Для досягнення поставленої мети у роботі застосовувалися загальнонаукові методи аналізу, синтезу, узагальнення, інтерпретації наукових даних, а також системний і структурно-функціональний підходи. Інформаційною базою дослідження виступили наукові праці вітчизняних і зарубіжних спеціалістів з ДПП та менеджменту. **Результати дослідження.** У статті обґрунтовуються конкретні функції управління для університетських клінік на принципах ДПП як інструменту реалізації завдань клініки для досягнення стабільного їх розвитку в довгостроковому періоді. **Висновки.** У статті обґрунтовані більш ефективні функції управління моделлю УСК на принципах ДПП, які аргументовано спрямовані на реалізацію задач, що стоять перед клінікою.

Ключові слова: Модель УСК, державно-приватне партнерство, ключеві функції управління.

Актуальність

Університетські клініки Європи (особливо Німеччини), Ізраїлю, США та інших країн є центрами світової медичної науки та інновацій, але вони ще забезпечують лікування більшої частини населення [1, 2, 3].

Усі західні університетські клініки працюють у площині ДПП і є незалежними юридичними суб'єктами. Вони мають щільні контакти, договірні відносини, а персонал, наприклад, завідувачі відділень клініки, поєднують роботу у клініці із керівництвом кафедрами медичного факультету класичного університету [4,5].

Університетські клініки на принципах ДПП мають свої особливості як в організації виробництва послуг так і в управлінні.

Особливість моделі УСК на принципах ДПП полягає у тому, що вона як автономна юридична особа з державно-приватною формою власності та індивідуальною організаційною структурою, забезпечує інтеграцію науки, освіти і практичної клінічної діяльності на базі приватного інвестиційного та інноваційного капіталу. Застосування механізмів ДПП у моделі УСК впливає і на ефективність управлін-

ня.

Мета дослідження: Обґрунтувати функції управління для університетської стоматологічної клініки (УСК) на принципах державно-приватного партнерства (ДПП) для реалізації завдань управління організацією.

Матеріали та методи дослідження

Для досягнення поставленої мети у роботі застосовувалися загальнонаукові методи аналізу, синтезу, узагальнення, інтерпретації наукових даних, а також системний і структурно-функціональний підходи. Інформаційною базою дослідження виступили наукові праці вітчизняних і зарубіжних спеціалістів з ДПП та менеджменту.

Результати дослідження

У статті розроблений набір ключових функцій управління для реалізації завдань, що стоять перед УСК на принципах ДПП. Функції управління УСК - це конкретний вид управлінської діяльності, який здійснюється із використанням спеціальних прийомів і способів, а також відповідної організації роботи.

Для управління УСК на принципах

ДПП був застосований наступний методичний підхід, крім загальних функцій управління: планування, організації діяльності, контролю, прийняття рішень, був введений набір конкретних функцій управління, що забезпечує більш глибокий аналіз і постійну адаптацію структури управління.

Розробка ключових функцій, на додаток до загальних функцій, формує управління УСК на принципах ДПП з урахуванням її особливостей і дозволяє створити систему планування та моніторингу результативності діяльності, а на цій основі вивчати причинно-наслідкові зв'язки процесів діяльності моделі і оцінювати отримані результати.

Функції управління представлені на рис. 1.

Конкретні функції управління УСК на принципах ДПП оптимально відображають основні аспекти діяльності: управління ресурсами, управління процесами і управління результатами.

Конкретні функції виникають в результаті накладання загальних функцій управління на специфіку об'єктів управління.

Конкретні функції управління УСК:

- *Функція організації* спрямована на створення необхідних умов для досягнення поставлених цілей. Основними завданнями функції організації є: формування структури організації УСК на принципах ДПП.
- *Функція управління медичною ефективністю* - оцінюється так само як якість медичної допомоги. У міжнародній практиці під якістю медичної допомоги розуміють сукупність характеристик, які підтверджують відповідність наданої медичної допомоги наявним потребам пацієнта, його очікуванням, сучасному рівню медичної науки і технологій [6]. Для оцінки даної конкретної функції розробляється сукупність уніфікованих стандартів якості, як місцевих індикаторів якості, які включають вимоги до матеріально - технічної бази, медичного оснащення, технологій лікування і т.п. За перерахованими індикаторами якості і здійснюється оцінка даної конкретної функції.
- *Функція управління медико-економічною ефективністю* – обумовлена раціоналізацією витрат. Економічна ефективність моделі УСК, на відміну

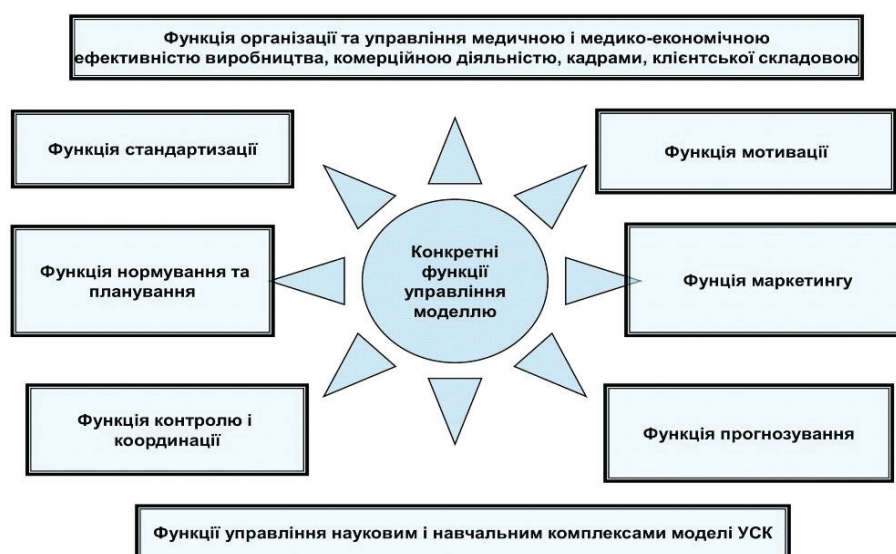


Рис.1. Конкретні функції управління УСК на принципах ДПП

від технічної ефективності, залежить від того, наскільки її послуги відповідають вимогам ринку, запитам пацієнтів. Найважливішою тенденцією розвитку системи охорони здоров'я економічно розвинених країн є зміщення пріоритету від максимальної економії витрат при наданні медичної допомоги до максимальної ефективності використання задіяних ресурсів [7].

Етика медико-економічної ефективності моделі УСК передбачає наступне поєднання: створення найбільшої цінності для своїх клієнтів, прибутковості для власників, можливостей для розвитку УСК і привабливої зарплати для співробітників. Її оцінка проводиться на основі врахування зростання престижності УСК, зростання прибутковості, збільшення продуктивності та скорочення витрат, управління ризиками, оптимізації співвідношення "ціна - якість", раціональності використання активів тощо. При оцінці фінансової складової враховують операційний прибуток, рентабельність з деталізацією витрат, оплату праці основного і допоміжного персоналу, витрати на медикаменти, перев'язувальні засоби та інші лікувальні витрати, амортизаційні нарахування.

- *Функція управління комерційною діяльністю УСК* забезпечує компенсацію дефіциту фінансування і джерел доходу. Комерційну ефективність можна оцінити за такими показниками: фондоддача, ефективність використання людських ресурсів, середня собівартість одного відвідування лікаря, витрати на оплату праці та нарахування у розрахунку на послугу. Ключовим показником при оцінці діяльності є собівартість наданої послуги.
- *Функція управління кадрами - навчання і професійного зростання* - оцінюється групою показників, орієнтованих на працівників УСК:
- приведення чисельності та структури

медичних кадрів у відповідність до обсягів діяльності персоналу і перспективних завдань;

- виконання комплексу заходів з підготовки та перепідготовки фахівців лікарів і медичних сестер, відповідно до пріоритетів виробництва;
- рейтингова оцінка результатів роботи кожного члена медичного колективу у залежності від ефективності та результативності його роботи;
- задоволеність роботою персоналу;
- професіоналізм персоналу;
- створення системи мотивації для персоналу;
- перспектива розвитку і зростання персоналу.

Підготовка та перепідготовка фахівців, які володіють сучасними знаннями і здатні забезпечити економічну і клінічну ефективність медичних технологій та нових методів профілактики, діагностики та лікування. Досягнення оптимального співвідношення чисельності лікарів і середнього медичного персоналу, а також усунення диспропорцій у кадровому забезпеченні усіх рівнів УСК.

Усе це дозволить оцінити результативність інвестицій у навчання і розвиток персоналу, в інформаційні системи, процеси, які об'єднують індивідуальні та корпоративні цілі та завдання.

- *Функція управління клієнтською складовою* вимірюється результатами діяльності бізнес-одиниць на цільових сегментах ринку. Клієнтська складова включає наявність сучасних медичних технологій, які УСК пропонує через свої послуги, що дозволяють забезпечити задоволеність клієнтів. До групи оцінки клієнтської складової входять прибутковість використання сучасних технологій, задоволеність клієнта сучасними технологіями, обсяг і частка сучасних медичних технологій, тощо.
- функція управління розвитком на-

вчально-науково-клінічного модуля УСК.

Реалізація даної функції управління передбачає створення умов для розвитку фундаментальних і прикладних наукових досліджень, зміцнення наукового потенціалу, розвиток системи планування наукових досліджень відповідно до переліку пріоритетних напрямів, які характеризуються науковою новизною, великим практичним значенням і конкурентоспроможністю, концентрацію фінансових коштів і кадрових ресурсів на пріоритетних та інноваційних напрямках розвитку медичної / стоматологічної науки.

А також оптимізацію правових і економічних взаємовідносин між освітніми, науковими і лікувально-профілактичними установами у рамках створення єдиної клінічної бази, формування електронних бібліотек і довідково-інформаційних баз даних, впровадження інформаційних технологій і систем менеджменту якості в освітній процес. Розробка та виконання програм міжнародного обміну в рамках професійного удосконалення науковців, лікарів, студентів, підтримка перехресних стажувань студентів і фахівців у провідних клініках світу.

Таким чином, оцінка конкретних функцій управління моделлю УСК за запропонованими параметрами, надає можливість отримати відомості, які характеризують якість управління моделлю УСК з точки зору процесу надання послуг. Запропонована методика оцінки конкретних функцій управління дозволяє відстежувати реалізацію стратегії розвитку УСК і коригувати її відповідно до змінних умов зовнішнього середовища університетської клініки.

Функція стандартизації - до найважливішого напрямку стандартизації у медицині відноситься нормативне забезпечення якості послуг з метою захисту прав споживачів. Стандарт медичної допомоги включає в себе:

- перелік діагностичних медичних послуг із зазначенням їх обсягів і частоти надання;
- перелік лікувальних медичних послуг із зазначенням їх обсягів і частоти надання;
- перелік використовуваних лікарських препаратів, включених до переліку життєво необхідних і найважливіших лікарських препаратів, із зазначенням добових і курсових доз;
- перелік медичних виробів тощо.

Функція нормування і планування.

Функція нормування розглядається як процес розробки науково обґрунтованих розрахункових величин, які визначають кількісну та якісну оцінку різних елементів, що використовуються у процесі надання послуг і управління. Ця функція показує вплив на поведінку об'єкта, чіткими і строгими нормами дисциплінує розробку і реалізацію виробничих завдань, забезпечуючи рівномірний і ритмічний хід виробництва, його ефективність.

Функція нормування реалізується за допомогою нормативних документів, інструкцій при створенні системи, а розроблені нормативи використовуються при плануванні виробничої діяльності.

Функція планування - це обґрунтування і розробка певного співвідношення потреб населення у медичній стоматологічній допомозі з можливостями їх задоволення.

Основні принципи планування:

- Науково-технічна обґрунтованість планів.
- Виділення пріоритетних проблем.
- Поєднання поточного і перспективного планування.
- Економічна ефективність планів.

Функція прогнозування

Прогнозування представляє найважливішу функцію управління, так як ціною помилок при прийнятті управлінського рішення можуть бути здоров'я лю-

дей.

Прогнози в УСК можуть розроблятися за такими основними напрямками:

- прогнози стану стоматологічного здоров'я населення;
- прогнози розвитку окремих видів стоматологічної допомоги, спеціалізованих служб;
- прогнози фінансово-господарської діяльності УСК тощо.

Залежно від поставлених завдань можна виділити наступні форми прогнозів:

- оперативні (поточні);
- короткострокові (річні);
- перспективні (середньострокові – на 3-5 років і довгострокові – на 10 років і більше).

Функція організації контролю та координації - це процес забезпечення досягнення організацією своїх цілей. Він складається з етапів: вироблення стандартів, зіставлення, оцінки з ними реальних результатів і прийняття необхідних координуючих дій. Оцінка результатів управління у динаміці є вагомою для прийняття управлінських рішень. Оцінка повинна здійснюватися систематично в автоматичному режимі, а результати надаватися керівникові організації на певний період часу.

До формування сучасної моделі УСК висуваються такі координаційні вимоги.

- Новий імідж організації. Формування власного, привабливого для населення професійного вигляду, докорінна зміна ставлення до якості медичних послуг, неухильне дотримання принципів медичної етики, турбота про високу репутацію організації у медичному співтоваристві.
- Професійне управління. Лідер УСК грамотний менеджер, здатний подолати інертність, усталені стереотипи, прагне до постійного професійного удосконалення.

- Особлива роль приділяється людському фактору. Розуміння того, що об'єктом і суб'єктом управління є людина, має істотно підвищити рівень організаційної культури, стимулювати розвиток у співробітників нестандартного і позбавленого стереотипів мислення.
- Впровадження досягнень науково-технічного прогресу. Широке використання інноваційних технологій у профілактиці, діагностиці, лікуванні, реабілітації стоматологічних захворювань.

Функція мотивації

Мотивація обіймає одне з центральних місць у системі управління УСК як соціально-економічним об'єктом. Одним з основних завдань управління є визначення мотивів діяльності кожного співробітника і узгодження цих мотивів з цілями медичної організації. До основних з них можна віднести:

- мотиви забезпечення, пов'язані із сукупністю матеріальних засобів, необхідних для забезпечення благополуччя працівника і його сім'ї; вони відображаються у матеріальній зацікавленості працівника, в його орієнтації на заробіток;
- мотиви покликання, які полягають у прагненні медичних працівників реалізувати свої благородні почуття співчуття до хворого у процесі трудової діяльності;
- мотиви престижу, які виражаються у прагненні працівників реалізувати свою соціальну роль, взяти участь у суспільно вагомій діяльності.

Функція маркетингу - це всебічне вивчення ринку, попиту, смаків і потреб з орієнтацією виробництва на їх задоволення та адресність послуг. Це активний вплив на ринок та існуючий попит, на формування потреб і купівельних переваг. В УСК маркетинг диференціюється за окремими групами послуг, а саме – за плат-

ними і безоплатними стоматологічними послугами.

Розроблена багаторівнева система управління і конкретні функції управління УСК на принципах ДПП забезпечують ефективність управління.

Висновки

Представлені у статті функції управління максимально зосереджені на створенні нової організаційної структури УСК на принципах ДПП, на систематичному контролі і координації діяльності та втіленні планів УСК в життя.

Література

1. Аканов А.А. Модель университетской клиники uniclinic / А.А. Аканов, К.А. Тулебаев, Б.С. Турдалиева, К.К. Куракбаев, К.Б. и др. // Вестник КазНМУ -2017.- №2- - С. 68-74.
2. Варнавский В.Г. Управление государственно-частными партнерствами за рубежом. /В.Г. Варнавский // Вопросы государственного и муниципального управления, 2012. No 2. С. 134–147.
3. Минина И.С.Международный и российский опыт применения форм государственно-частного партнерства в сфере высшего образования/ И.С. Минина// Уровень жизни населения регионов России №4 (206) 2017.Стр. 95-101.Электронный ресурс.режим доступа: <https://cyberleninka.ru/article/-mezhdunarodnyy-i-rossiyskiy-opyt-prim>.
4. Стройков М.Г. Опыт государственно-частного партнерства в Австралии / М.Г. Стройков //2015г. <http://www.infrastructureaustralia.gov.au/public-private-partnership-related-reports.aspx>.
5. Сачек М. М. Государственно-частное партнёрство в здравоохранении: международный опыт / М. М. Сачек, Н. Е. Хейфец, В. С. Петров // Вопр. организации и информатизации здравоохранения. – 2016. – № 1. – С. 18–34.
6. Викторов В.Н. Развитие стоматологичес-

кой службы за рубежом (обзор литературы) / В.Н. Викторов, Н.Е. Козлова, Т.Г. Денисова // Здравоохранение Чувашии. – 2013. - Выпуск №3 – С. 17-21

7. Орлов Е.М Категория эффективности в системе здравоохранения / Е.М. Орлов, О.Н. Соколова //Фундаментальные исследования. – 2010. – № 4 – С. 70-75

References

1. Akanov AA Model of a university clinic uniclinic / AA Akanov, K.A Tulebaev, B.S. Turdalieva K.K. Kurakbaev, K. B. et al. // Bulletin of KazNMU -2017.- No. 2- - S. 68-74.
2. Varnavsky V.G. Management of public-private partnerships abroad. / V.G. Barnavsky // Issues of State and Municipal Management, 2012. No 2. P. 134–147.
3. Minina I.S. International and Russian experience in the application of public-private partnerships in higher education / I.S. Minina // Living Standards of the Population of the Regions of Russia No. 4 (206) 2017. 95-101. Electronic resource.access mode: <https://cyberleninka.ru/article/-mezhdunarodnyy-i-rossiyskiy-opyt-prim>.
4. Stroykov M.G. The experience of public-private partnerships in Australia / M.G. Stroykov // 2015 (<http://www.infrastructureaustralia.gov.au/public-private-partnership-related-reports.aspx>).
5. Sacek M. M. Public-private partnership in healthcare: international experience / M. M. Sacek, N. E. Kheifets, V. S. Petrov // Voпр. organization and informatization of healthcare. - 2016. - No. 1. - S. 18–34.
6. Viktorov V.N. The development of dental services abroad (literature review) / V.N. Viktorov, N.E. Kozlova, T.G. Denisova // Health of Chuvashia - 2013. - Issue No. 3 - S. 17-21
7. Orlov EM. Efficiency category in the health-care system / EM.Orlov, O.N. Sokolova // Fundamental research. - 2010. - No. 4 - S. 70-75

*Впервые поступила в редакцию 27.12.2019 г.
Рекомендована к печати на заседании редакционной коллегии после рецензирования*