

УДК 614.2

## РАЗВИТИЕ ИНФОРМАЦИОННОГО ОБЕСПЕЧЕНИЯ КАК ОСНОВА ПОВЫШЕНИЯ ЭФФЕКТИВНОСТИ УПРАВЛЕНИЯ В МЕДИЦИНСКОЙ ОРГАНИЗАЦИИ

Л.М. Лапина<sup>1</sup>, С.М. Сердюковский<sup>2</sup>

<sup>1</sup>Негосударственное учреждение здравоохранения «Отделенческая клиническая больница на станции Минеральные Воды ОАО РЖД», Минеральные Воды, Россия

<sup>2</sup>Федеральное государственное бюджетное научное учреждение «Национальный научно-исследовательский институт общественного здоровья имени Н.А.Семашко», Москва, Россия

## THE DEVELOPMENT OF COMMUNICATION AS A BASIS FOR INCREASING THE EFFICIENCY OF MANAGEMENT IN A MEDICAL ORGANIZATION

L.M. Lapina<sup>1</sup>, S.M. Serdyukovskiy<sup>2</sup>

<sup>1</sup>Non - state healthcare institution «Branch hospital at the station Mineral Waters to the Russian Railways», Mineralnye Vody, Russia

<sup>2</sup>Federal Scientific State Budgetary Institution «N.A. Semashko National Research Institute of Public Health», Moscow, Russia

В статье подчеркивается актуальность вопросов повышения качества и эффективности управления в здравоохранении на всех уровнях, а также необходимость улучшения информационного обеспечения системы управления деятельностью медицинских организаций. Целью работы явилась разработка методических основ управления качеством медицинской деятельности медицинской организации. При проведении исследования были применены метод изучения и обобщения опыта, аналитический метод, метод сравнительного анализа, социологический метод, метод организационного эксперимента. Было доказано, что применение расширенного списка критериальных показателей и анализ их изменений позволили детализировать адресные управленческие решения, направленные на повышение качества медицинской деятельности и повышение степени удовлетворенности пациентов базовой медицинской организации.

**Ключевые слова:** управление деятельностью медицинской организации, инновационные технологии, информационное обеспечение, совершенствование системы показателей.

The article stresses the urgency of improving the quality and efficiency of health care management at all levels, as well as the need to improve the information security management system of healthcare organizations. The aim of this work was to develop methodological bases of quality management of medical activities of medical organization. The study was applied: a method of studying and generalization of experience, analytical method, method of comparative analysis, a sociological method, the method of organizational experiment. It has been proven that the use of the expanded list of criteria indicators and analysis of their changes has allowed to detail the address management decisions aimed at improving the quality of medical practice and increasing patient satisfaction primary health organization. The article presents the analysis of the basic principles of modern health care development. Stresses the urgency of improving the quality and efficiency of health care management at all levels, as well as the need to improve the information security management system of healthcare organizations.

**Key words:** management of medical organizations, innovative technologies, information support, improvement of system performance.

В условиях ограниченного финансирования вопросы рационального использования имеющихся ресурсов и повышения эффективности управления приобретают особую актуальность.

Развитие здравоохранения в современных условиях базируется, прежде всего, на внедрении инновационных технологий, способствующих повышению эффективности управления в отрасли и достижению максимальной результативности.

В государственной программе Российской Федерации «Развитие здравоохранения», утвержденной постановлением Правительства РФ от 15.04.2014 №294, говорится о необходимости создания системы контроля качества и безопасности медицинской деятельности, а также эффективной системы управления качеством в здравоохранении [1].

Современные подходы и принципы планирования развития здравоохранения обуславливают необходимость повышения эффективности управления на всех уровнях. Основой оптимизации управления в системе здравоохранения является совершенствование информационного обеспечения, результатом которого является разработка и внедрение системы показателей для оценки медицинской деятельности.

Для решения вопросов совершенствования медицинской деятельности важнейшим инструментом становится мониторинг основных показателей функционирования институциональных единиц системы здравоохранения. Результаты анализа динамики данных показателей служат базовой основой для принятия адресных управленческих решений, направленных на повышение качества оказания медицинской помощи и оптимизацию системы ее организации [2].

Непосредственными исполнителями государственных гарантий для населения в сфере здравоохранения являются медицинские организации, и вопрос формирования системы управления качеством медицинской деятельности на данном иерархическом уровне в настоящее время приобретает все более выраженный акцент.

Для решения текущих задач развития и совершенствования необходимо проведение объективной оценки эффективности деятельности медицинских организаций, что, в свою очередь, требует комплексного, системного подхода, базирующегося на применении определенных критериев и показателей.

На практике с этой целью используются такие характеристики организации медицинской помощи, как доступность, безопасность, своевременность, преемственность и непрерывность, результативность, удовлетворенность пациентов, научно-технический уровень, экономичность, качество документооборота и др.

Для оценки качества медицинской деятельности на основе перечисленных критериев необходимо разработать соответствующие показатели и индикаторы, из числа которых руководители органов управления здравоохранением и руководители медицинских организаций должны выбрать наиболее значимые для них, позволяющие мониторировать реализацию программ повышения качества медицинской деятельности по приоритетным в данный момент направлениям [3].

Показатели, являясь способом измерения какого-либо явления или процесса, позволяют получить количественную характеристику различных критериев, отражающих качество медицинской помощи и качество организации оказания медицинской помощи, что в совокупности определяется как качество медицинской деятельности медицинской организации.

Следует отметить, что набор показателей, традиционно применяемых для мониторинга, весьма обширен, но он не систематизирован и не позволяет провести целенаправленную разноплановую оценку деятельности медицинских организаций. В связи с этим вопрос разработки перечня показателей для оценки деятельности конкретной медицинской организации и определения приоритетных направлений ее развития с учетом текущих реалий, приобретает особую актуальность. Систематизация применяемых показателей позволит детализировать направленность управленческих решений и повысить, таким образом, качество управленческой деятельности.

Важнейшим принципом и необходимым условием повышения эффективности управления медицинской организации является проведение объективной оценки последствий принятых управленческих решений. В свою очередь, принятие адекватных управленческих решений в конкретной медицинской организации должно основываться на результатах анализа целого ряда показателей, характеризующих качество предоставляемой медицинской помощи, систему организации оказания медицинской помощи, ее

доступность, своевременность, безопасность и другие критерии [4].

Сложившиеся в современных условиях механизмы планирования на программно-целевой основе требуют нового инструментария, что обуславливает необходимость разработки новых показателей (индикаторов), характеризующих различные стороны деятельности медицинских учреждений, их кадровые, материально-технические, информационные и другие ресурсы[5].

Востребованность методического и информационного обеспечения управления деятельностью медицинской организации и необходимость повышения его эффективности обусловили выбор темы специального исследования, целью которого явилась разработка методических основ управления качеством медицинской деятельности медицинской организации. Базой исследования было выбрано Негосударственное учреждение здравоохранения «Отделенческая клиническая больница на станции Минеральные Воды ОАО РЖД», далее – НУЗ «ОКБ на ст. Мин-Воды ОАО РЖД».

В целях осуществления эффективного управления в НУЗ «ОКБ на ст. Мин-Воды ОАО РЖД» проводится мониторинг основных показателей ее деятельности. Традиционный перечень анализируемых показателей и их динамика за изучаемый период представлена в таблице 1.

Представленные данные свидетельствуют о том, что наиболее выраженной является проблема укомплектованности штатных должностей врачей физическими лицами и, соответственно, увеличение коэффициента совместительства у данной категории медицинского персонала. При этом большинство анализируемых показателей имеют положительную динамику.

Однако для принятия адекватных управленческих решений в отношении рациональной перепрофилизации коечного фонда потребовался более детальный анализ деятельности всех специализированных отделений стационара (таблица 2).

Проведенный анализ динамики основных показателей деятельности НУЗ «ОКБ на ст. Мин-Воды ОАО РЖД», а также показателей деятельности специализированных профильных отделений стационара круглосуточного пребывания позволил разработать и принять адекватные управленческие решения.

Так, за период с 2013-го по 2015 г. в структуре НУЗ «ОКБ на ст. Мин-Воды ОАО РЖД» произошли существенные изменения. В 2013 году, на основании регламентирующих приказов, 40 коек неврологического профиля в составе терапевтического отделения круглосуточного стационара больницы ликвидировано и создано самостоятельное неврологическое отделение мощностью 40 коек. Также 12 коек общехирургического профиля в составе хирургического отделения круглосуточного стационара перепрофилировано в 12 коек оториноларингологического профиля.

Для детализации направленности управленческих решений и повышения качества управленческой деятельности в НУЗ «ОКБ на ст. Мин-Воды ОАО РЖД» был систематизирован список анализируемых показателей, характеризующих деятельность медицинской организации.

В данный перечень были включены показатели, характеризующие ресурсное обеспечение и эффективность его использования (экономичность); показатели использования коечного фонда, в том числе всех специализированных отделений стационара; показатели, характеризующие доступность, своевременность, безопасность, результативность медицинской помощи; показатели, характеризующие ориентированность на пациента и его удовлетворенность, и показатели, характеризующие качество документооборота, – всего изначально 96 показателей.

Практическое применение расширенного списка показателей в 2016 году и анализ их изменений, по сравнению с 2015 годом, позволил разработать и принять дополнительные адресные управленческие решения, направленные на повышение качества медицинской деятельности и повышение степени удовлетворенности пациентов НУЗ «ОКБ на ст. Мин-Воды ОАО РЖД». В частности, было принято решение о закупке нового оборудования для проведения диагностических эндоскопических исследований, о закупке камеры для размораживания и подогрева биоматериалов и прикроватных мониторов для анестезиолого-реанимационного отделения с целью оперативного слежения за жизненно важными функциями организма. Данные закупки приводят к повышению показателя фондовооруженности. Кроме этого, было принято решение продолжать работу по повышению квалифика-

Таблица 1

## Динамика показателей деятельности НУЗ «ОКБ на ст. Мин-Воды ОАО РЖД»

№	Перечень показаний	2013 год	2014 год	2015 год
1	Обеспеченность прикрепленного населения (на 10 000 населения): Врачами Средним медицинским персоналом Койками	40,82 110,58 103,4	41,7 114,00 105,6	39,62 115,14 105,6
2	Занятость штатных должностей врачей (в %)	94,5	92,2	94,1
3	Укомплектованность штатных должностей врачей физическими лицами (в %)	72,3	72,3	68,6
4	Занятость штатных должностей среднего медицинского персонала (в %)	98,8	97,4	98,8
5	Укомплектованность штатных должностей среднего медицинского персонала физическими лицами (в %)	83,7	84,5	85,2
6	Коэффициент совместительства врачей	1,31	1,28	1,37
7	Коэффициент совместительства средних медицинских работников	1,18	1,15	1,16
8	Заработная плата врачей (в руб.)	27930	35739	39311
9	Заработная плата среднего медицинского персонала (в руб.)	14059	16809	17854
10	Заработная плата младшего медицинского персонала (в руб.)	9055	10219	10581
11	Средняя длительность занятости койки в году по больнице	321,0	335,0	335,0
12	Оборот койки по больнице	35,4	38,0	39,3
13	Средняя длительность пребывания больного на койке по больнице	9,1	8,8	8,5
14	Простой койки по больнице в целом	0,12	0,08	0,08
15	Выполнение плана койко-дней по больнице в %	96,0	100,2	102,3
16	Объем медицинской помощи на одного прикрепленного жителя в год – стационарной помощи (число койко-дней) – амбулаторно-поликлинической помощи (число посещений) – стационарозамещающей помощи (число пациенто-дней)	3,3 9,9 0,26	3,5 9,4 0,26	3,5 8,6 0,28
17	Число больных, находящихся под диспансерным наблюдением	4676	3780	3737
18	Больничная летальность в целом по больнице (в %)	0,21	0,14	0,18

Таблица 2

## Деятельность коечного фонда НУЗ «ОКБ на ст. Мин-Воды ОАО РЖД»

	2013 год	2014 год	2015 год
<b>Средняя длительность занятости койки в году</b>	<b>321,0</b>	<b>335,0</b>	<b>335,0</b>
- общетерапевтические	333,2	343,1	339,8
- кардиологические	339,3	338,0	343,0
- неврологические	352,8	373,8	366,1
- общехирургические	287,0	333,9	327,3
- урологические	329,8	345,6	408,2
- оториноларингологические	288,5	271,7	266,3
- гинекологические	286,1	283,8	290,1
<b>Оборот койки по больнице</b>	<b>35,4</b>	<b>38,0</b>	<b>39,3</b>
- общетерапевтические	30,7	30,6	33,6
- кардиологические	32,7	33,2	31,4
- неврологические	31,0	32,9	32,1
- общехирургические	38,4	45,0	45,0
- урологические	37,1	36,7	48,7
- оториноларингологические	61,4	59,0	72,3
- гинекологические	49,1	47,8	48,4
<b>Средняя длительность пребывания на койке</b>	<b>9,1</b>	<b>8,8</b>	<b>8,5</b>
- общетерапевтические	10,9	11,2	10,1
- кардиологические	10,4	10,2	10,9
- неврологические	11,4	11,4	11,4
- общехирургические	7,5	7,4	7,3
- урологические	8,9	9,4	8,4
- оториноларингологические	4,7	4,6	3,7
- гинекологические	5,8	5,9	6,0
<b>Простой койки по больнице в целом</b>	<b>0,12</b>	<b>0,08</b>	<b>0,08</b>
- общетерапевтические	0,10	0,07	0,08
- кардиологические	0,08	0,08	0,07
- неврологические	0,04	0,03	0,01
- общехирургические	0,23	0,07	0,08
- урологические	0,09	0,05	0,09
- оториноларингологические	0,12	0,16	0,14
- гинекологические	0,16	0,17	0,15
<b>Выполнение плана койко-дней в %</b>	<b>96,0</b>	<b>100,2</b>	<b>102,3</b>
- общетерапевтические койки	98,6	101,5	101,4
- кардиологические	98,4	98,0	103,3
- неврологические	102,8	109,0	109,0
- общехирургические	86,4	102,4	101,7
- урологические	99,9	104,7	123,7
- оториноларингологические	90,2	85,4	88,8
- гинекологические	91,1	90,4	93,0

ции медицинского персонала, а также решение об усилении кадровой политики с целью повышения показателя укомплектованности штатных должностей физическими лицами.

Следует отметить, что работа по корректировке списка показателей может быть постоянной с целью отказа от неинформативных показателей. В то же время для углубленного анализа наиболее острой проблемы – укомплектованности штатных должностей врачей физическими лицами могут быть использованы соответствующие показатели по всем врачебным специальностям в стационаре и в поликлинике. Таким образом, для проведения дальнейшего мониторинга должны использоваться наиболее информативные показатели, соответствующее воздействие на которые обеспечит эффективность управления качеством и безопасностью медицинской деятельности НУЗ «ОКБ на ст. Мин-Воды ОАО РЖД».

Предлагаемые методические принципы осуществления мониторинга могут применяться в медицинских организациях различной подчиненности и разного иерархического уровня. Корректировка перечня анализируемых показателей может и должна проводиться периодически, с учетом текущих задач и возможностей медицинской организации.

#### СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ/REFERENCES:

1. Государственная программа Российской Федерации «Развитие здравоохранения» утверждена Постановлением Правительства РФ от 15 апреля 2014 г. № 294. Москва, 2014 г.

State program of the Russian Federation «Development of health» approved by the RF Government Resolution of 15 April 2014 No. 294. Moscow, 2014. [In Russ]

2. Линденбрaten А.Л., Гришина Н.К., Грид-

нев О.В. Принципы организации мониторинга основных показателей деятельности амбулаторно-поликлинических учреждений в трехуровневой системе оказания медицинской помощи/Организация лечебно-профилактической помощи населению и вызовы глобализации: Материалы международной научно-практической конференции М.; 2012; с. 222-226.

Lindenbraten A. L., Grishina N. To., Gridnev O. V. Principles of organization of monitoring of key performance indicators of the outpatient clinics in a three-tier system of medical care / preventive and curative health care to the population and the challenges of globalization: materials of the international scientific-practical conference. Moscow; 2012; p. 222-226. [In Russ]

3. Линденбрaten А.Л. Методические подходы к оценке качества организации медицинской помощи. *Здравоохранение*. 2015; 2: 74-78.

Lindenbraten A. L. Methodological approaches to assessing the quality of medical care. *Healthcare*. 2015; 2:74-78. [In Russ]

4. Хальфин Р.А., Огнева Е.Ю., Мадьянова В.В. Качественные критерии оценки медицинской помощи в учреждениях здравоохранения муниципального уровня. *Экономика здравоохранения*. 2010; 11:12-20.

Khalfin R.A., Ogneva E.Yu., Medianova V.V. Quality assessment criteria of medical care in health institutions at the municipal level *Economy of health care*. 2010; 11: 12-20. [In Russ]

5. Свистунова Е.Г., Проценко Е.С., Каспарова Э.А. Новые социально-экономические принципы регулирования в здравоохранении (обзор мировой практики). *Экономика здравоохранения*. 2011; 9: 5-9.

Svistunova E.G., Protsenko E.S., Kasparova E.A. A new socio-economic principles of regulation in health care (review of international practices) *Health economics*. 2011; 9:5-9. [In Russ]

*Для корреспонденции:*

**Сердюковский Сергей Маркович**

Адрес: 105064, Москва,

ул. Воронцово поле, д.12, стр. 1

Тел. +7-909-998-57-46

E-mail: ot-del-77@mail.ru

*For correspondence:*

**Serdyukovskiy Sergey**

Address: building 1, 12, Vorontsovo pole st., Moscow,

105064, Russian Federation

Tel. +7-909-998-57-46

E-mail: ot-del-77@mail.ru