

Кафедра общественного здоровья,  
здравоохранения и экономики  
здравоохранения  
РНИМУ им. Н.И. Пирогова



**ЗДОРОВАЯ  
РОССИЯ**

1924 - 2014 гг.

**Кафедра Общественного здоровья и  
здравоохранения  
имени Ю.П. Лисицына**

**Весенний семестр  
2022/2023 учебный год**

# **Управление в системе здравоохранения**

**Оприщенко Сергей Анатольевич  
д.м.н., профессор**



# **СИСТЕМА ЗДРАВООХРАНЕНИЯ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ**

**СОВОКУПНОСТЬ ОРГАНОВ УПРАВЛЕНИЯ  
ЗДРАВООХРАНЕНИЕМ, ОРГАНИЗАЦИЙ  
ЗДРАВООХРАНЕНИЯ ( НЕ ЗАВИСИМО ОТ  
ФОРМ СОБСТВЕННОСТИ ) И ПРАКТИЧЕСКОЙ  
ДЕЯТЕЛЬНОСТИ В ОБЛАСТИ  
ЗДРАВООХРАНЕНИЯ,  
ВЗАИМОДЕЙСТВУЮЩИХ В ЦЕЛЯХ  
ПРОФИЛАКТИКИ ЗАБОЛЕВАНИЙ,  
УКРЕПЛЕНИЯ ЗДОРОВЬЯ ГРАЖДАН И  
ОКАЗАНИЯ ИМ МЕДИЦИНСКОЙ ПОМОЩИ**



**Система здравоохранения** является стратегической отраслью народного хозяйства, обеспечивая воспроизводство населения, социальные гарантии, здоровье граждан. Сохраняя бюджетное финансирование как источник обеспечения населения бесплатной медицинской помощью, система здравоохранения в то же время является субъектом рынка, получая внебюджетное финансирование за счет добровольного медицинского страхования, оказание платных медицинских услуг, ведение иной деятельности, приносящей доходы.



## Уровни управления здравоохранением в РФ

Высшим уровнем управления здравоохранением в РФ является Государственный уровень - Президент и Государственная дума. Реализацию политики в здравоохранении законодательной власти осуществляет Правительство РФ – высший федеральный орган исполнительной власти. Политику Правительства в области здравоохранения реализуют: Министерство здравоохранения, РАН, ФФОМС а также Пенсионный фонд, Фонд социального страхования в рамках своих специальных полномочий. В субъектах РФ управление здравоохранением осуществляют органы исполнительной власти в области здравоохранения ( министерства, департаменты или управления здравоохранения республики, края, области, города ).



**Управление** – функция организованных систем, обеспечивающая сохранение их структуры, поддержание режима функционирования, реализацию программы по достижению цели деятельности ( Краткий политологический толковый словарь ).

**Управление** – это вид индивидуального или группового планомерного воздействия субъектов управления на объекты управления для достижения определенной цели управления.



**Управленческая деятельность** – включает три  
основных элемента:

**Субъект управления** (кто имеет интерес, ставит  
цели)

**Объект управления** (кто или что включается в  
деятельность в качестве ее предмета)

**Технологию деятельности** (способы воздействия  
субъекта на объект управления)



**Субъект управления** – тот, кто управляет, воздействует на объект (лицо принимающее решение, это может быть не только один человек, но и группа или коллектив организации)

- на уровне **государства и отрасли** – министр здравоохранения и его аппарат

- на уровне **региона** ( республика, край, область, город министр, руководитель департамента, управления и их аппараты)

- на уровне **лечебно-профилактического учреждения** – главный врач, его заместители, трудовой коллектив при подписании Коллективного договора

- на уровне **врачебного участка** – участковый врач и участковая медицинская сестра



**Объект управления** – это то чем и кем управляют (управляемая подсистема, то, что подвергается управлению со стороны субъекта управления)

**Медицинские услуги**, которые определяются типом медицинского учреждения (поликлиника или стационар, специализированное медицинское учреждение и т.д.)

## **Ресурсы**

лечебно-профилактические учреждения  
финансы ЛПУ

материально – техническое оснащение ЛПУ,  
медицинские кадры и т.д.





Сложным для управления признаны **кадры**, что в значительной мере это обусловлено различиями

- в профессиональной подготовке
- в гендерных различиях
- в возрастных различиях
- в личностных особенностях и т.д.



**Технология управления** – включает в себя способы воздействия субъекта на объект управления и состоит из:

- Создание организационной структуры
- Использование определенных механизмов управления
- Осуществление непосредственно самого процесса управления



**Организационная структура** – это каркас всей деятельности учреждения и считается жесткой структурой. Благодаря ей в ЛПУ формируется:

- **количество исполнительных структур**
- **качество исполнительных структур**
- **составные элементы структур (в ЛПУ- это отделения )**



## **Создание организационной структуры предполагает:**

- определение связей между отделениями (вертикальные или иерархические и горизонтальные или функциональные)
- распределение ресурсов по отделениям
- определение функциональных обязанностей медицинского персонала



# Организационная структура определяет эффективность работы медицинского учреждения

- при плохой организационной структуре имеет место:
  - \* неадекватность распределения ресурсов поставленным задачам
  - \* несбалансированность прав и обязанностей персонала
- при хорошей организационной структуре имеет место достижение оптимальных показателей здоровья



# Основные принципы управления здравоохранением

- принцип целенаправленности
- принцип правовой защищенности управленческого решения
- принцип непрерывности в оптимизации системы управления
- принцип достаточности в централизации и децентрализации управления
- принцип единоначалия
- принцип делегирования полномочий



**Принцип целенаправленности** – основной принцип в управлении так как он формирует цели учреждения. В управлении организациями здравоохранения:

- в зависимости от уровня управления, выделяют следующие виды целей: **стратегические, тактические, оперативные;**
- по характеру решаемых задач бывают цели: **комплексные, промежуточные, конечные;**
- по содержанию: **медико-организационные, медико-технологические, финансово-экономические.**



# Принцип правовой защищенности управленческого решения

В последние два десятилетия в РФ были изданы ряд законодательных актов в области охраны здоровья населения:

- законы регламентирующие права граждан на охрану здоровья и медицинскую помощь
- законы регламентирующие профилактику заболеваний и формирование здорового образа жизни
- законы регламентирующие ответственность за правонарушение в области охраны здоровья
- законы регулирующие медицинскую и фармацевтическую деятельность
- законы регулирующие финансирование здравоохранения

По этой причине, все управленческие решения должны соответствовать законодательной базе РФ.





## Принцип оптимизации управления

В процессе управления объект (ЛПУ) эволюционно развивается, в нем оптимизируется структурная организация, функционал сотрудников и основным источником его развития являются проблемы и внутренние противоречия, от того как своевременно эти противоречия будут выявлены, минимизированы или устранены, зависит развитие а в некоторых случаях и существование самого объекта. Поэтому оптимизация управления позволяет совершенствовать структуру объекта и расширить его функциональные возможности.



## **Принцип достаточности в централизации и децентрализации управления**

Этот принцип отвечает на важнейшие и имеющие большое практическое значение вопросы – какие решения должен принимать руководитель, сконцентрировав всю полноту власти в своих руках или делегировать часть полномочий ( по принятию решений ) своим заместителям или даже коллективу. Централизация управления имеет преимущество при выполнении учреждением стратегических и части тактических задач.



**Принцип единоначалия** - означает предоставление руководителю медицинской организации широких полномочий для выполнения его функций и выполнения поставленных задач, с установлением персональной ответственности за результаты работы организации. Огромную роль в реализации этого принципа играет авторитет руководителя. Он зависит прежде всего от личностных и профессиональных качеств и характеризуется фактически доверием и уважением со стороны сотрудников организации.



**Принцип делегирования полномочий-** состоит в передаче руководителем части своих полномочий, обязанностей и меры ответственности своим заместителям, заведующим структурных подразделений или даже трудовому коллективу. Этот принцип будет эффективным при условиях; - если подчиненные знают и понимают, какие обязанности им делегированы и сознают при этом меру своей ответственности; - если сотрудники заблаговременно профессионально и психологически подготовлены к выполнению новых функциональных обязанностей; - если в коллективе действует эффективная система контроля и действуют механизмы стимулирования и мотивации.



**Методы управления** – это способы и приемы воздействия руководителя организации здравоохранения на коллектив для более эффективного использования имеющихся ресурсов в целях решения поставленных перед ним задач



# Различают следующие методы управления в здравоохранении

- организационно-распорядительные  
(административный метод)
- экономико-математические
- социально-психологические
- общественные или коллективные



**Административный метод** используется для распределения полномочий, функций, обязанностей, ответственности, взаимоотношений.

**Экономический метод** используется для воздействия на экономические интересы сотрудников, трудовых коллективов побуждающий работать в нужном направлении достигая поставленные цели.

**Социально-психологический метод** используется для мотивации сотрудников к эффективному труду, партнерским отношениям, создания благоприятного климата в коллективе.

**Общественный или коллективный метод** используется для расширения участия сотрудников в выполнении управленческих функций.



**Главная цель реализации перечисленных методов – это комплексное воздействие на сотрудников, в результате чего наилучшим образом выполняются поставленные задачи по улучшению здоровья населения.**





# Функции управления в здравоохранении

- прогнозирование
- планирование
- нормирование
- стандартизация
- организация
- координация
- мотивация
- маркетинг
- контроль и учет



**Прогнозирование** – это процесс составления прогноза развития тех или иных событий. Прогнозы в здравоохранении могут разрабатываться последующим направлениям:

- прогнозы здоровья населения;
- прогнозы развития отдельных видов медицинской помощи, как в целом по отрасли, так и в отдельно взятой медицинской организации;
- прогнозы финансово-хозяйственной деятельности системы здравоохранения РФ, региона, медицинской организации.

В зависимости от поставленных задач выделяют следующие формы прогнозов:

- оперативные (текущие )
- краткосрочные ( на один год )
- перспективные ( среднесрочные 3-5 летние и долгосрочные 10 лет и более )

**Планирование** – в здравоохранении это определение необходимых ресурсов и механизма эффективного их использования для решения поставленных задач:

- повышение качества и доступности медицинской помощи;
- развитие новых медицинских технологий;
- достижение конкретных показателей здоровья населения и тд.



# Принципы планирования в здравоохранении

- системный подход;
- выделение приоритетных направлений
- сочетание отраслевого и территориального планирования;
- директивность планов;
- единство подходов к подходов к планированию на всех уровнях управления здравоохранением;
- обеспечение сбалансированности развития всех направлений здравоохранения.



**Нормирование** – в здравоохранении это по своей сути количественная мера затрат финансовых, материальных, временных, трудовых, кадровых и других видов ресурсов, необходимых для оказания определенного вида и объема медицинской помощи необходимого качества.

**Стандартизация** – в здравоохранении это деятельность, направленная на совершенствование управления отраслью, повышение качества медицинской помощи, эффективного использования ресурсов посредством разработки нормативно-правовых документов ( законов, приказов, правил, требований, условий, технологий ).



**Организация** – как функция управления состоит в создании оптимальной структуры управления МО;

- определении задач и функций подразделениям;
- установлении порядка их взаимодействия ( как по горизонтали так и по вертикали );
- подборе кадров, наделении их полномочиями и ответственностью;
- обеспечение двухсторонней связи между объектом и субъектом управления.

И нацелена на то, чтобы претворить намеченные планы и решения в жизнь.



**Координация** – эта функция управления обеспечивает согласованность действий участников процесса выработки и реализации управленческого решения для достижения поставленной цели. Таким образом, основная задача координации в управлении здравоохранением (МО) – это достижение согласованности в работе всех звеньев системы здравоохранения или структурных подразделений в медицинской организации.



**Мотивация** – это комплекс мер по стимулированию деятельности как коллектива так и отдельного работника МО путем материального или морального поощрения ( премии, благодарности, почетные грамоты и тд. )

**Маркетинг** в здравоохранении- это с одной стороны изучение рынка медицинских услуг, спроса потребностей в этих услугах, а с другой стороны- активное воздействие на этот рынок, формирование потребностей населения в услугах здравоохранения.





**Контроль** в сфере здравоохранения включает в себя:

- контроль качества и безопасности медицинской деятельности;
- гос контроль в сфере обращения лекарственных средств, медицинских изделий;
- государственный санитарно-эпидемиологический надзор.

**Контроль качества и безопасности медицинской деятельности** осуществляется в следующих формах:

- государственный контроль ( проводится в соответствии ст. 88 ФЗ № 323-ФЗ)
- ведомственный контроль ( проводится в соответствии ст. 89 ФЗ № 323-ФЗ)
- внутренний контроль ( проводится в соответствии ст. 90 ФЗ № 323-ФЗ « Об основах здоровья граждан в Российской Федерации»)



**Учет** - как функция управления это выполнение производственных программ ( в МО выполнение государственного задания по госпитализированным больным, проведенным оперативным вмешательствам, диагностическим обследованиям, лабораторным исследованиям и тд.), наличии финансовых и материальных ресурсов и тд.

По виду **учет** делится на:

- оперативный ( текущее управление определенными видами деятельности)
- финансовый (бухгалтерский) информация о движении денег и материальных ресурсов в процессе лечебно-хозяйственной деятельности МО
- статистический



## Стили управления

Это индивидуальный способ осуществления управленческой деятельности. Наиболее распространены четыре стиля управления: авторитарный, либеральный, демократический, динамичный.

**Авторитарный** – это стиль руководства, который предусматривает наличие власти в одних руках. Он предполагает полное отрицание коллегиальности в принятии решения. Руководители такого стиля опираются прежде всего на дисциплину и тотальный жесткий контроль за деятельностью подчиненных. Инициатива подчиненных не одобряется, не стимулируется.



## Стили управления

**Либеральный стиль** – управления еще называется анархическим. Руководитель такого стиля как бы дистанцируется от своего коллектива, он минимально вмешивается в работу своих подчиненных и коллектива в целом. Для такого руководителя характерно низкий уровень требовательности к себе и сотрудникам. В такой ситуации, властью пользуются неформальные лидеры организации.

**Демократический стиль** – это децентрализация управления, коллегиальное принятие решения. Инициатива сотрудников активно поддерживается и поощряется. Такие руководители с подчиненными ведут себя тактично, выдержанно и доброжелательно.



# Стили управления

**Динамичный стиль управления** – для него характерны четкая позиция руководителя по любым вопросам, творческий подход к решению проблем, готовность в разумных пределах идти на риск, деловитость и предприимчивость, нетерпимость к недостаткам, чуткое и внимательное отношение к подчиненным, отсутствие субъективизма и формализма, опора на коллектив при решении поставленных задач. В современных условиях это оптимальный стиль руководства.



**Процесс управления** – это узловой способ воздействия субъекта на объект управления, суть которого заключается в достижении поставленной цели и состоит в последовательном выполнении 3 этапов.

1. Этап - состоит в:

- подготовке и принятии решения в зависимости от цели конечного результата
- планировании процесса по срокам, ресурсам и ответственным.

2. Этап – непосредственно процесс реализации решения.

3. Этап – осуществляется по завершении процесса управления и основан на контроле анализа полученного результата.



\*В зависимости от полученного результата могут быть поставлены **новые цели** на более высоком уровне. Такое развитие процесса отражает эффективное управление, направленное на постоянное развитие системы ( МО ).

\*В том случае, если поставленные цели не достигнуты, то процесс управления следует признать несовершенным и весь цикл нужно начать сначала.

\*Для уменьшения управленческих ошибок необходимо опираться на **информацию**, которая в настоящее время признана одним из ресурсов управления, а само принимаемое решение – продуктом процесса управления.



**СПАСИБО ЗА ВНИМАНИЕ!**

