



ГОСУДАРСТВЕННОЕ БЮДЖЕТНОЕ ПРОФЕССИОНАЛЬНОЕ  
ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ  
«СЕВЕРО- ОСЕТИНСКИЙ МЕДИЦИНСКИЙ КОЛЛЕДЖ»  
МИНИСТЕРСТВА ЗДРАВООХРАНЕНИЯ РСО-АЛАНИЯ

**МЕТОДИЧЕСКАЯ РАЗРАБОТКА ЛЕКЦИОННОГО ЗАНЯТИЯ**

***Учебная дисциплина: «Особенности управления в системе здравоохранения»***

**Лекция № 10**

Программой ФГОС среднего профессионального образования предусмотрены следующие требования к занятиям:

План лекции:

1. Менеджмент в здравоохранении;
2. Управление в здравоохранении : общая характеристика;
3. Понятие и основы менеджмента.

**Структура лекционного занятия:** организационный момент: формулирование темы и ее обоснование: определение цели занятия и сообщение плана: изложение нового учебного материала: подведение итогов занятия и домашнее задание.

По теме занятия приводится список литературы для самоподготовки, что не исключает возможность студентов самостоятельно расширять этот список с целью углубления знаний по данной теме. Подбор научных источников полезен при подготовке студентами докладов, рефератов, презентаций или при выполнении самостоятельных работ.

**Оснащение занятия:** таблицы, план лекции, презентация, вопросы для закрепления и т.д.

**Студент должен иметь представление:**

- Основы системы управления в зарубежных странах;
- Функции управления в системе здравоохранения.

**Студент должен знать:**

- Основы системы управления в РФ;
- Понятие управления в системе здравоохранения.

**Воспитательные.**

- Формирование профессионально-значимых качеств личности специалиста, привитие любви к избранной профессии;
- Воспитание у студентов добросовестного отношения к учебе и работе;
- Сформировать стремление и творческое отношение к знаниям;
- Формировать добросовестное отношение к труду.

**Развивающие.**

- Развитие познавательных процессов, способностей студентов;
- Развитие логического мышления;
- Развивать умение выделять главное в изучаемом материале, сравнивать и обобщать.

**Вид занятия:** лекция.

**Форма организации:** групповая.

**Средства технической поддержки:** таблицы, муляжи, мультимедийные средства обучения - презентации.

**Методическая модель занятия.**

1. Организационный момент 5 минут.
2. Ознакомление с темой и планом лекции.
3. Мотивация темы лекции.
4. Контроль исходного уровня знаний 10 минут. Фронтальный опрос.
5. Основная часть лекции 60 минут. Лекция объяснительно-иллюстративного характера с использованием таблиц, презентаций с поэтапным закреплением.

6. Подведение итогов 5 минут. Логическое завершение лекции. Задание на дом.

**Методические указания для преподавателей по этапам лекции.**

№	Название этапа	Краткое описание деятельности		Цель	Время	Осн
		преподавателя	студентов			
1	Организационная часть лекции	Отмечает отсутствующих Уточняет готовность студентов к лекции	Готовят лекционные тетради	Мобилизи-ровать студентов на работу	1 мин	Жу усп гру
2	Формирование темы и ее обоснование	Сообщает тему, акцентирует внимание на ее значимости	Записывают в тетрадь тему, слушают обоснование	Раскрыть теоретическую значимость темы	2 мин	Лек
3	Определение цели лекции	Сообщает цели лекции	Записывают цели лекции	Показать студентам конечный результат	2 мин	Лек
4	Сообщение плана лекции	Сообщает план лекции	Заслушивают план лекции	Конкретизировать внимание студентов	5 мин	Лек
5	Изложение нового учебного материала	Излагает лекционный материал учащимся в соответствии с планом	Записывают новый материал в соответствии с планом	Углубле-ние и расшире-ние знаний студентов по теме	60-70 мин	Тет пре дий
6	Закрепление материала	Задаёт вопросы по разделам лекции	Слушают вопросы и отвечают на них	Контроль уровня усвоения нового материала	5 мин	Тет таб
7	Подведение итогов занятия	Подводит итоги лекции, отмечает достижение результатов	Слушают вопросы и отвечают на них	Контроль уровня усвоения нового материала	2 мин	Лек таб
8	Домашнее задание	Называет объем материала для подготовки домашнего задания по теме лекции	Записывают в тетрадь	Подготовка студентов к практическому занятию	3 мин	Лек

## *Особенности управления в системе здравоохранения*

Менеджмент в здравоохранении

Последнее десятилетие XX века ознаменовалось для России радикальными переменами в общественной и экономической жизни.

Социально-политические реформы означают переход от тоталитаризма к демократии,

экономические реформы - от административно-командной системы к рыночным основам ведения

хозяйства, а в жизни каждого конкретного человека - преобразование его как «винтика общей

системы» в самостоятельного субъекта хозяйственной деятельности.

Этот исторический период развития России наши потомки, скорее всего, назовут временем

сложным, во многом противоречивым, но исторически неизбежным.

Одно из инноваций, пронизавших в этот период не только лексику и профессиональную

деятельность, но практически весь уклад жизни россиянина, явился термин «менеджмент».

Как любая мода, «менеджмент» в России конца XX века молниеносно охватил все сферы

человеческой деятельности: предпринимательство, промышленность, торговлю, медицину, образование и т.д.

Социологи, традиционно проводя опросы выпускников средних школ, выявили, что в

отдельных классах до 25-30% опрошиваемых хотели бы в будущем стать менеджерами.

А на вопрос к некоторым из них: «Что Вы будете делать как менеджер-профессионал?» -

чаще всего наступала пауза с последующим ответом: «Наверное, чем-нибудь руководить...»

**УПРАВЛЕНИЕ И МЕНЕДЖМЕНТ: ОБЩАЯ ХАРАКТЕРИСТИКА, ОСНОВНЫЕ ПОНЯТИЯ**

Следует иметь в виду, что термины «управление» и «менеджмент» относятся к категории

«размытых», не поддающихся точному определению понятий.

Менеджмент (от английского *menegement* - управление, заведование, организация) система

управления предприятием (учреждением, организацией), ориентированная на удовлетворение общественных потребностей посредством производства товаров и услуг в условиях рыночного хозяйствования.

Менеджмент - это область управления экономикой, распространяющая свое воздействие на управление организациями, персоналом, производственными процессами в масштабах организации, компании, фирмы, проекта.

Менеджмент - это эффективное использование и координация таких ресурсов, как капитал, здания, материалы и труд для достижения заданных целей с максимальной эффективностью.

Такое определение приводится в «Международном справочнике по менеджменту».

В упрощенном варианте менеджмент - это координация людских и иных ресурсов с целью решения поставленных организационных задач, то есть это умение добиваться поставленных целей, используя труд, интеллект, мотивы поведения других людей.

В широком смысле слова менеджмент означает стиль хозяйственной деятельности,

поведение в условиях принятия решений по использованию материальных и духовных ресурсов

как внутри предприятия, так и в сфере маркетинга.

Содержание понятия «менеджмент» раскрывается широко и многосторонне: менеджмент как

способ управления, руководства, направления или контроля; это искусство управления и

руководства; это люди, контролирующие и направляющие работу организаций, а также

управленческий персонал.

В экономически развитых странах понятие «менеджмент» нередко сочетается с понятием «бизнес».

Бизнес - это деятельность, направленная на получение прибыли путем создания и реализации

определенной продукции или услуг.

«Управление бизнесом» (business management) - это управление коммерческими,

хозяйственными организациями.

Наряду с этим практически как синоним применяется термин business administration, который

можно перевести как «деловое администрирование».

Термин «менеджмент» применим к любым типам организаций, но, если речь идет о

государственных органах любого уровня, то профессор Л.И.Евченко считает более правильным

использовать термин public administration - «государственное управление».

Под словом менеджмент кроется несколько отличающихся друг от друга понятий: это и

когорта современных управляющих (совокупность менеджеров), и наука управления, и

деятельность по управлению.

В том числе, менеджмент как собирательное явление от менеджеров - это определенная

категория людей, социальный слой тех, кто осуществляет работу по управлению.

Эта деятельность превратилась со временем в профессию, область знаний - в самостоятельную научную и учебную дисциплину, а социальный слой работников - в весьма

влиятельную общественную силу.

Менеджер - (английский - manager - от manage - управлять) лицо, организующее работу

определенного числа сотрудников в условиях рыночного хозяйства на основе современных методов

управления.

В XIX веке собственник - предприниматель сам занимался, как правило, управлением.

В современной рыночной экономике менеджер в основном является наемным управляющим.

Продвижение по служебной лестнице современного менеджера, в отличие от классического

предпринимателя - собственника, зависит не от доли капитала, вложенного в акции, а от личной

предприимчивости и уровня компетенции.

Для современного менеджмента характерны децентрализация, сосредоточение большей

ответственности на низших уровнях управления и прежде всего на рабочих местах. В связи с этим

знание основ технологии управления становится необходимым не только профессиональным

менеджерам, но и рядовым сотрудникам.

Менеджмент формирует коммуникации между людьми и определяет индивидуальный вклад

каждого работающего в общий результат.

Усложнение экономики ставит перед менеджерами все более сложные задачи, предъявляет

высокие требования не только к их квалификации, но и к личности.

Управление в настоящем и ближайшем будущем требует наличия у менеджера следующих

навыков и способностей (М.Вудков, Д.Френсис):

- способность управлять собой;
- разумные личные ценности;
- четкие личные цели;
- упор на постоянный личный рост;
- навык решать проблемы;
- изобретательность и способность к инновациям;
- высокая способность влиять на окружающих;
- знание современных управленческих подходов;
- способность руководить;
- умение обучать и развивать подчиненных;
- способность формировать и развивать эффективные рабочие группы.

Отсутствие перечисленных качеств, тем более наличие противоположных, рассматриваются

как одиннадцать потенциальных ограничений для успешной деятельности в качестве менеджера.

Таковыми ограничениями являются:

- неумение управлять собой;
- размытые личные ценности, смутные личные цели;
- остановленное саморазвитие;
- недостаточность навыка решать проблемы;
- недостаток творческого подхода;
- неумение влиять на людей;
- недостаточное понимание особенностей управленческого труда;
- слабые навыки руководства;
- неумение обучать;
- низкая способность формирования коллектива.

Обучение менеджеров, развитие ими своих умений - позволяют преодолевать перечисленные ограничения и развивать способности эффективного управления.

В основе управления, деятельности профессиональных управляющих - менеджеров, лежит

разработка, принятие и реализация принятых управленческих решений, оценка их эффективности.

Эта работа осуществляется менеджерами непрерывно и представляет собой циклический

поступательный процесс (процесс управления).

Выполнение функций управлений всегда требует определенных затрат времени и сил, в

результате которых управляемый объект приводится в заданное или желаемое состояние.

Это и составляет основное содержание понятия «процесс управления».

Чаще всего под ним понимается определенная совокупность управленческих действий,

которые логично связываются друг с другом, чтобы обеспечить достижение поставленных целей

путем преобразования ресурсов на «входе» в продукцию или услуги на «выходе» системы.

В этом определении подчеркивается целенаправленный характер процесса, осуществляемого

аппаратом управления организации, а также его связь с функциями, целями и необходимыми для их

реализации ресурсами.

Наряду с этим в литературе широко используется и другое определение процесса управления,

в котором в качестве его ключевого момента рассматривается не функции, а управленческое

решение, на разработку, принятие и выполнение которого направляются усилия и организационная

деятельность профессиональных управляющих.

Процесс управления представляется как совокупность циклических действий, связанных с

выявлением проблем, поиском и организацией выполнения принятых решений.

Управление - это целенаправленный, поступательный процесс, обеспечивающий

эффективное функционирование системы и ее развитие в определенных условиях при имеющихся

ресурсах.

В «Советском энциклопедическом словаре» (изданном в начале 80-х годов) управление

определяется как элемент, функция организованных систем различной природы (биологических,

социальных, технических), обеспечивающая сохранение их определенной структуры, поддержание режима деятельности, реализацию их программ и целей.



Социальное управление трактуется как такое воздействие на общество, которое имеет целью

его упорядочение, сохранение качественной специфики, совершенствование и развитие.

Управление возникает тогда, когда люди объединяются для совместного выполнения какойлибо деятельности.

Причем суть управления не зависит от величины системы. Это может быть группа из

нескольких человек или межгосударственное объединение, как ВОЗ.

Управление - это наука, искусство, профессия и деятельность.

Управление как вид деятельности в той или иной мере осуществляется каждым человеком,

принимающим и реализующим принятые решения в отношении себя лично, своей семьи,

образования, работы, отдыха и т.д.

Для менеджера управление является профессиональной деятельностью.

В настоящее время понятия «управление» и «менеджмент» чаще всего используются как

идентичные, взаимозаменяемые.

Основанием для этого является одинаковая сущность категорий, выражаемых русским словом

«управление» и английским «менеджмент».

В Оксфордском русско-английском словаре (1994 г) слово «управление» переводится на

английский язык такими терминами, как management, administration, direction (они

рассматриваются как синонимы).

В последнее десятилетие в России словосочетание «менеджмент организации» (учреждения, предприятия), стало применяться практически так же часто, как и традиционное -

«управление организацией» (учреждением, предприятием).

При этом, «управление» - понятие более общее, включающее концепцию, теорию, принципы,

формы, методы, подходы, тенденции решения проблемы.

«Менеджмент» - понятие более конкретное, включающее технологию, механизм

практического решения проблемы на основе концепции, теории, принципов, форм, методов,

подходов, тенденций «управления».

(«Менеджмент» отвечает на вопрос: «Как надо сделать, чтобы... (например, повысить

заработную плату медицинским работникам или провести реструктуризацию коечного фонда

больничных учреждений на территории города »).

Представляется, что со временем в России все-таки произойдет в общем плане разграничение

обсуждаемых понятий, представляющих единое проявление, складывающееся из одних и тех же

категорий, рассматриваемых с одних и тех же позиций: искусство (практика), наука, функция,

процесс, люди, управляющие организацией, и аппарат (орган) управления.

## ПОНЯТИЕ И ОСНОВЫ МЕНЕДЖМЕНТА В ЗДРАВООХРАНЕНИИ

Менеджмент в здравоохранении - это наука управления, регулирования и контроля

финансовыми, трудовыми и материальными ресурсами здравоохранения.

Цель менеджмента в здравоохранении - снижение потерь общества от заболеваемости,

инвалидности и смертности населения при имеющихся ресурсах.

Применительно к медико-производственной деятельности понятия «менеджмент» и

«менеджер» (управляющий) правомерно распространить на следующие процессы и лиц,

управляющих этими процессами:

- управление производственно-хозяйственной деятельностью государственных

организаций сферы здравоохранения, непосредственно оказывающих медицинские услуги;

- управление производственной и рыночной предпринимательской деятельностью

коммерческих организаций здравоохранения со стороны наемных управляющих,

привлеченных собственниками. В отдельных случаях хозяин, собственник дела, может

выполнять и функции менеджера;

- непосредственно управление медицинским, вспомогательным персоналом, выполняющим услуги здравоохранения.

Управление здравоохранением - это менеджмент, объектом которого является сложная,

социотехническая открытая динамическая система.

Сама специфика объекта делает управление им чрезвычайно сложным.

К основным особенностям управления здравоохранением относят:

- особую ответственность принимаемых решений, от которых зависит жизнь и здоровье

людей;

- трудность, а иногда и невозможность предсказания отдаленных последствий, принимаемых решений;

- трудность, а иногда и невозможность исправления неверных решений.

Задача управления здравоохранением - это наиболее эффективное достижение цели путем

повышения качества лечебно-профилактических мероприятий и рационального использования

ресурсов здравоохранения.

В здравоохранении, медицинской деятельности управление ориентировано на производство,

распределение, обращение, потребление медицинских товаров и услуг, участников этих процессов

(персонал и организации, осуществляющие здравоохранительную деятельность) и в определенной

степени - на пациентов - потребителей услуг.

Медицинская деятельность является довольно специфической частью непроизводственной

сферы, а медицинская услуга отличается от любой другой, но применение теории классического

менеджмента в здравоохранении возможно при условии внесения некоторых корректив.

Справедливость подобного утверждения доказывается уже имеющимся опытом применения

методов менеджмента в организации управления у некоторых (особенно негосударственных)

медицинских учреждений.

На фоне общих тенденций развития отечественного производства в сторону применения

теории и практики менеджмента в управлении система здравоохранения очень сильно отстает.

Об этом свидетельствуют отсутствие специалистов в области медицинского менеджмента,

скудность литературы на данную тематику.

Подобное отставание приводит к тому, что система охраны здоровья в России становится

нежизнеспособной. Это обусловлено переводом всей медико-технической деятельности на

рыночную систему.

Оборудование, медикаменты и расходные материалы приобретаются по рыночным ценам, а

финансирование ЛПУ снижается, несмотря на введение медицинского страхования и появления возможностей активного поиска дополнительных источников финансирования.

## ЦЕЛИ И ЗАДАЧИ УПРАВЛЕНИЯ

Одной из главных задач управления является установление целей, ради достижения которых формируется, функционирует и развивается организация как целостная система.

Целеполагание - это исходный момент в деятельности менеджера, приобретающий все большее значение в условиях развивающейся рыночной экономики.

Целевая функция начинается с установления миссии организации, выражающей философию и смысл ее существования.

В ней обычно детализируется статус организации, декларируются принципы ее работы, заявления и действительные намерения руководства, дается определение самых важных характеристик.

Миссия образует фундамент для установления целей организации в целом, ее подразделений и функциональных подсистем (маркетинг, инновации, производство, персонал, финансы, менеджмент), каждая из которых ставит и реализует свои цели, логически вытекающие из общей цели.

Цели - это конкретизация миссии организации в форме, доступной для управления процессом их реализации.

Для них характерны следующие черты и свойства:

- четкая ориентация на определенный интервал времени;
- конкретность и измеримость;
- непротиворечивость и согласованность с другими целями и ресурсами;
- адресность и контролируемость.

В общем плане цель управления - активизация работников всех подразделений организации на рациональное использование кадровых, интеллектуальных, финансовых и материальных ресурсов.

В качестве удобного и апробированного на практике инструмента можно использовать

построение целевой модели в виде древовидного графа - дерева целей.

Посредством дерева целей описывается их упорядоченная иерархия, для чего осуществляется

последовательная декомпозиция главной цели на подцели по следующим правилам:

- общая цель, находящаяся в вершине графа, должна содержать описание конечного

результата;

- при развертывании общей цели в иерархическую структуру целей исходят из того, что

реализация подцелей каждого последующего уровня является необходимым и достаточным условием достижения цели предыдущего уровня;

- при формулировке целей разных уровней необходимо описывать желаемые результаты,

но не способы их получения;

- подцели каждого уровня должны быть независимы друг от друга и невыводимыми друг из

друга;

- фундамент дерева целей должны составлять задачи, представляющие собой формулировку работ, которые могут быть выполнены определенным способом и в

заранее установленные сроки.

Процесс менеджмента по целям состоит из четырех этапов:

1. Определяется круг полномочий и обязанностей руководителей всех уровней.

2. Осуществляются разработка и согласование целей и задач управления в рамках, установленных обязанностей.

3. Составляются реальные планы достижения поставленных целей.

4. Производятся контроль, измерение, оценка работы и полученных каждым руководителем показателей и по каналам обратной связи корректировка заданий, что может потребовать нового согласования целей.

Цель менеджмента - достижение высокого уровня эффективности производства, качества

продукции и услуг при постоянном расширении и обновлении их номенклатуры.

Генеральная цель управления системой здравоохранения страны, региона - поддержание и

укрепление здоровья населения, сокращение заболеваемости, увеличение продолжительности

жизни.

В этом смысле здравоохранение участвует в реализации миссии укрепления общественного

здоровья, которая вправе считаться одной из главных целевых установок государства и общества.

Обусловленные генеральной целью управления цели управления государственным и негосударственным секторами экономики здравоохранения обладают все же выраженной спецификой.

Цель управления государственным сектором - обеспечение населения услугами здравоохранения на началах их общедоступности.

Цель управления негосударственным сектором - обеспечение потребностей платежеспособной части населения, снижение нагрузки на государственный сектор при одновременном достижении безубыточности и нормативной прибыльности предпринимательских организаций.

#### **Рекомендуемая литература:**

1. Бадакшанов А.Р. Государственное регулирование деятельности аптечных организаций и их структурных подразделений : учебное пособие / А.Р. Бадакшанов, С.Н. Ивакина, Г.П. Аткинина. - Москва : ГЭОТАР- Медиа, 2019;
2. Стандартизация в здравоохранении. Преодоление противоречий законодательства, практики, идей : монография / Н.Б. Найговзина [и др.]. – Москва : ГЭОТАР-Медиа, 2015.