

УДК 338.28

Основные направления управления ресурсами медицинской организации в современных условиях

Старковский Константин Игоревич

Заместитель главного врача по медицинской части,
Санкт-Петербургское государственное учреждение
здравоохранения «Стоматологическая поликлиника № 9»,
191028, Российская Федерация, Санкт-Петербург, ул. Чайковского, 27а;
e-mail: persicorum@mail.ru

Фоменко Наталья Михайловна

Доктор экономических наук,
профессор кафедры экономики промышленности,
профессор кафедры национальной и отраслевой экономики,
Российский экономический университет им. Г.В. Плеханова,
115054, Российская Федерация, Москва, пер. Стремянный, 36;
e-mail: fnata77@mail.ru

Аннотация

На современном этапе развития экономики эффективное управление ресурсами организации, в том числе медицинской, является важнейшей составляющей успеха. В связи с этим, создание модели управления ресурсами медицинской организации является актуальной и имеет высокую практическую значимость для экономистов и организаторов здравоохранения. Целью исследования, представленного в статье, является выявление основных направлений совершенствования управления ресурсами медицинской организации с учетом современных вызовов и имеющихся возможностей подобного рода социально-экономических систем. Новизна данного исследования заключается в выявлении основных направлений формирования системы управления ресурсами медицинских организаций, а также в разработке интегрированной модели управления ресурсами медицинской организации, учитывающей влияние происходящих в системе здравоохранения изменений. Представленная модель основана на комплексном и системном подходе, охватывающем основные виды ресурсов и процессы управления ими. Особое внимание уделяется возможностям применения цифровых технологий, таких как большие данные, искусственный интеллект, телемедицина, для оптимизации использования ресурсов и повышения качества медицинского обслуживания. Использование предложенной модели будет способствовать всецелому, комплексному подходу к управлению ресурсами медицинской организации, создать прочную основу для перспективного развития и трансформации медицинских организаций в соответствии с требованиями времени.

Для цитирования в научных исследованиях

Старковский К.И., Фоменко Н.М. Основные направления управления ресурсами медицинской организации в современных условиях // Экономика: вчера, сегодня, завтра. 2024. Том 14. № 9А. С. 886-895.

Ключевые слова

Интегрированная модель, медицинская организация, оптимизация, управление ресурсами, цифровизация.

Введение

В современных условиях все большее внимание уделяется социальной ответственности и экологической устойчивости организаций. Формирование эффективной системы управления ресурсами становится важным фактором успеха любой социально-экономической системы. Особое внимание в данном вопросе требуется уделить медицинским организациям, поскольку именно в данной сфере социальная ответственность и экономическая устойчивость имеют критическое значение. Медицинские учреждения, включая больницы, клиники и научные исследовательские центры, играют ключевую роль в оказании медицинской помощи населению, однако они также сталкиваются с уникальными вызовами, требующими тщательного управления. Условия ограниченности ресурсов, роста затрат на здравоохранение и повышения требований к качеству медицинских услуг создают новые реалии, с которыми медицинские организации должны учиться справляться. Рациональное использование кадровых, финансовых, материально-технических и информационных ресурсов становится не просто желательной практикой, а критически важным условием для обеспечения устойчивости и конкурентоспособности медицинских организаций. Поэтому в условиях быстрых изменений внешней среды, развития новых технологий управления и трансформации системы здравоохранения медицинские организации нуждаются в адаптивных и гибких моделях управления ресурсами, которые позволят быстро реагировать на новые вызовы и использовать открывающиеся возможности. Разработка таких моделей требует глубокого анализа текущей ситуации, изучения лучших практик и инновационных подходов, а также учета специфики конкретной медицинской организации. Таким образом, грамотное управление ресурсами позволяет не только повысить качество и доступность медицинской помощи, но и оптимизировать затраты, снизить риски и обеспечить долгосрочную устойчивость системы здравоохранения в целом [Шейман, Шишкин, 2021].

Целью данного исследования является выявление основных направлений совершенствования управления ресурсами медицинской организации с учетом современных вызовов и имеющихся возможностей подобного рода социально-экономических систем.

Новизна данного исследования заключается в выявлении основных направлений формирования системы управления ресурсами медицинских организаций, а также в разработке интегрированной модели управления ресурсами медицинской организации, учитывающей влияние происходящих в системе здравоохранения изменений.

Материалы и методы исследования

Управление ресурсами представляет собой одну из основополагающих функций менеджмента, играющую критическую роль в обеспечении их эффективного

The main directions of resource management of a medical ...

функционирования и устойчивого развития медицинских организаций. В сфере здравоохранения, где потребности населения постоянно меняются, а условия работы зачастую являются нестабильными и подвержены разного рода изменениям, корректное управление ресурсами становится особенно актуальным. Ресурсы медицинской организации, как и любой другой, представляют собой совокупность средств и возможностей, необходимых для осуществления деятельности и достижения поставленных целей. Поэтому к таким ресурсам принято относить материальные, трудовые, финансовые, информационные и другие виды ресурсов (табл. 1).

Таблица 1 – Классификация ресурсов медицинской организации

Вид ресурсов	Характеристика
Кадровые	Медицинский и немедицинский персонал, обеспечивающий деятельность организации
Финансовые	Денежные средства, необходимые для функционирования и развития организации
Материально-технические	Здания, сооружения, оборудование, медицинские изделия, лекарственные средства
Информационные	Данные и знания, необходимые для принятия управленческих решений и осуществления медицинской деятельности

Эффективное управление подобного рода ресурсами требует регулярной оценки их состояния, внедрения информационных технологий, проведения технического обслуживания и обновления оборудования, подбора квалифицированных специалистов, их обучения, развития, создания мотивационной системы, способствующей повышению квалификации и удовлетворенности работников. Все это непосредственно влияет на качество оказываемых медицинских услуг.

Также следует отметить, что ресурсное обеспечение медицинских организаций подвергается влиянию различных внешних факторов, которые приводят к существенным изменениям условий их функционирования и достижения поставленных целей (табл. 2). К числу таких факторов можно отнести демографические изменения, которые характеризуются старением населения, изменением структуры заболеваний и увеличением потребности в долговременной медицинской помощи. Кроме того, эпидемиологическая ситуация, связанная с возникновением новых инфекционных заболеваний и вспышек, таких как пандемия COVID-19, ставит перед медицинскими организациями задачи по быстрой адаптации и мобилизации ресурсов для эффективного реагирования на угрозы общественному здоровью. Развитие медицинских технологий также оказывает значительное влияние на ресурсное обеспечение организаций. Появление инновационных методов диагностики и лечения, внедрение телемедицины и автоматизация процессов требуют от руководителей учреждений значительных инвестиций, как денежных, так и временных, для обучения персонала и внедрения новых систем. Это, в свою очередь, ставит перед здравоохранением задачу балансирования между затратами и качеством предоставляемых услуг.

Государственная политика в сфере здравоохранения также является важным внешним фактором, который влияет на ресурсное обеспечение медицинских организаций. Изменения в законодательстве, финансировании здравоохранения и программах поддержки больниц могут как положительно, так и отрицательно влиять на способность учреждений обеспечивать свою деятельность.

Следовательно, формирование эффективной системы управления ресурсами и повышение общей эффективности медицинских организаций сопряжено с решением ряда проблемных вопросов. К ним относятся необходимость регулярной оценки и пересмотра ресурсов в соответствии с меняющимися условиями, процедуры управления изменениями, а также формирование стратегии, которая учитывает все вышеперечисленные факторы. Этот подход требует не только глубокого анализа текущей ситуации, но и внедрения инновационных решений, создания гибкой организационной структуры и непрерывного обучения как для управления, так и для персонала, который непосредственно взаимодействует с пациентами.

Таблица 2 – Основные проблемы в управлении ресурсами медицинских организаций

Проблема	Характеристика
Дефицит квалифицированных кадров	Недостаток врачей и среднего медицинского персонала, особенно в сельской местности и удаленных районах
Недостаточное финансирование	Ограниченность бюджетных средств, выделяемых на здравоохранение, низкие тарифы на оплату медицинской помощи
Устаревание материально-технической базы	Высокий износ зданий и оборудования, недостаточная оснащенность современной медицинской техникой
Фрагментарность информационных систем	Отсутствие единой информационной среды, несовместимость различных информационных систем и баз данных

С целью устранения подобного рода проблемных ситуаций в здравоохранении применяются различные подходы к управлению ресурсами, включая процессный, системный, ситуационный и проектный [Столяров, 2022]. При этом выбор конкретного подхода зависит от специфики медицинской организации, ее целей и задач, а также внешних условий функционирования.

Результаты исследования

Основной целью формирования системы управления ресурсами является обеспечение качественной, доступной медицинской помощи населению при одновременном повышении эффективности функционирования медицинских организаций. Достижение такого результата возможно за счет:

- 1) оптимизации использования ресурсов организации, которая возможна за счет анализа текущих процессов, освоения новых технологий и методов работы;
- 2) снижения затрат в условиях ограниченного финансирования системы здравоохранения;
- 3) повышения качества предоставляемых услуг населению за счет освоения новых технологий, повышения квалификации медицинского персонала и внедрения стандартов качества;
- 4) гибкости и адаптивности подобного рода систем, которая подразумевает их способность быстро реагировать на изменения в законодательстве, технологии и потребительских предпочтениях;
- 5) устойчивого развития медицинских организаций, которое должно осуществляться с учетом долгосрочных целей.

Остановимся подробнее на более важных направлениях и особенностях формирования системы управления ресурсами.

Оптимизация использования кадровых ресурсов представляет собой сложный и многогранный процесс, который требует всестороннего анализа и внедрения современных

The main directions of resource management of a medical ...

управленческих подходов. Ключевыми аспектами этой оптимизации являются:

1. Создание привлекательной системы мотивации для медицинских работников, которая повысит их заинтересованность и продуктивность. Такая система может включать как материальные, так и нематериальные стимулы (бонусные программы, признание достижений и возможность карьерного роста и др.).

2. Формирование системы развития персонала, которая будет включать регулярные тренинги, курсы повышения квалификации и программы наставничества. Все это будет не только способствовать росту компетентности, но и приведет к повышению удовлетворенности работников своей профессией.

3. Оптимизация штатной структуры, т.е. эффективное распределение ролей и обязанностей в команде медицинских сотрудников, анализ текущих процессов и выявление узких мест.

4. Повышение квалификации медицинских работников (обучение и сертификация сотрудников, создание программ по освоению теоретической и практической части медицинской деятельности и др.).

Повышение эффективности управления финансовыми ресурсами является одним из ключевых аспектов в формировании эффективной системы управления ресурсами организации. При этом эффективное управление финансами не только способствует улучшению финансовых показателей, но и обеспечивает устойчивое развитие, повышая при этом как конкурентоспособность медицинской организации, так и качество предоставляемых услуг [Веснин, 2021]. Для этого необходимы:

1. Реализация процесса бюджетирования, направленного на планирование финансирования медицинской организации, прогнозирования доходов и расходов, а также контроля выполнения бюджетных показателей. Так, применение современных инновационных методов нулевого и гибкого бюджетирования способствует более точной оценке потребности в ресурсах и способностях медицинской организации к быстрой адаптации в меняющихся условиях. Создание прозрачных и понятных бюджетов способствует более осознанному управлению финансами медицинских организаций.

2. Внедрение системы контроллинга для отслеживания текущих финансовых показателей и анализа их в контексте стратегических целей организации за счет применения различных аналитических инструментов оценки эффективности решений и выявления отклонений от плановых показателей.

3. Применение методов эффективного управленческого учета и современных информационных технологий для сбора, обобщения и анализа информации.

4. Проведение диверсификации источников финансирования с опорой на несколько источников (банковские кредиты, выпуск облигаций, венчурные инвестиции, гранты и другие форматы привлечения капитала).

5. Развитие государственно-частного партнерства (ГЧП). ГЧП позволяет объединить усилия для реализации крупных проектов за счет совместной работы государства, общества и представителей бизнес-структур.

6. Регулярный анализ рисков и разработка мер по их минимизации позволит предвидеть финансовые затруднения медицинских организаций и создать резервные механизмы для предотвращения или снижения последствий рискованных ситуаций.

Внедрение инновационных технологий в области управления ресурсами и операционными процессами медицинских организаций является важным шагом к оптимизации их использования, снижению затрат и повышению качества медицинской помощи [Федосеев,

Тарасенко, 2023]. Среди основных направлений внедрения информационных инновационных технологий можно выделить следующие:

1. Автоматизация управленческого и финансового учета, которая подразумевает упрощение процессов учета, минимизацию ошибок принятия управленческих решений, повышение уровня прозрачности финансовых операций.

2. Управление запасами, направленное на отслеживание уровня запасов медицинских средств и материалов в реальном времени, оптимизацию расходов на закупку медикаментов, расходных материалов и оборудования.

3. Контроль расходов с детальной разбивкой по статьям с целью выявления неэффективных затрат и принятия эффективных управленческих решений по их снижению.

4. Внедрение технологий бережливого производства, позволяющих сокращать любые виды потерь и операционные расходы. Так, применение методологии Kaizen в здравоохранении позволяет проводить постоянный анализ и совершенствование процессов оказания медицинской помощи за счет оптимизации маршрутов пациентов, сокращения времени ожидания и повышения качества обслуживания.

5. Применение информационных технологий и медицинских телесистем. Так, применение электронных медицинских записей позволяет провести централизацию данных пациентов для учета и контроля, а также повысить качество диагностики и лечения. Использование телемедицинских технологий снижает необходимость физических визитов пациентов в медицинские организации, позволяя при этом экономить время и ресурсы, не ограничивая при этом пространственные возможности.

Обозначенные направления формирования системы и совершенствования управления ресурсами требуют детальной проработки и адаптации к специфике конкретной медицинской организации, учета ее стратегических целей, организационной структуры и ресурсных возможностей. Поэтому перспективными направлениями дальнейших исследований в области управления ресурсами медицинских организаций являются разработка и апробация новых моделей и методов ресурсного обеспечения, адаптированных к условиям конкретных медицинских организаций, а также оценка эффективности внедрения инновационных технологий и цифровых решений в управление ресурсами. Одной из таких моделей является интегрированная модель управления ресурсами медицинской организации (рис. 1).

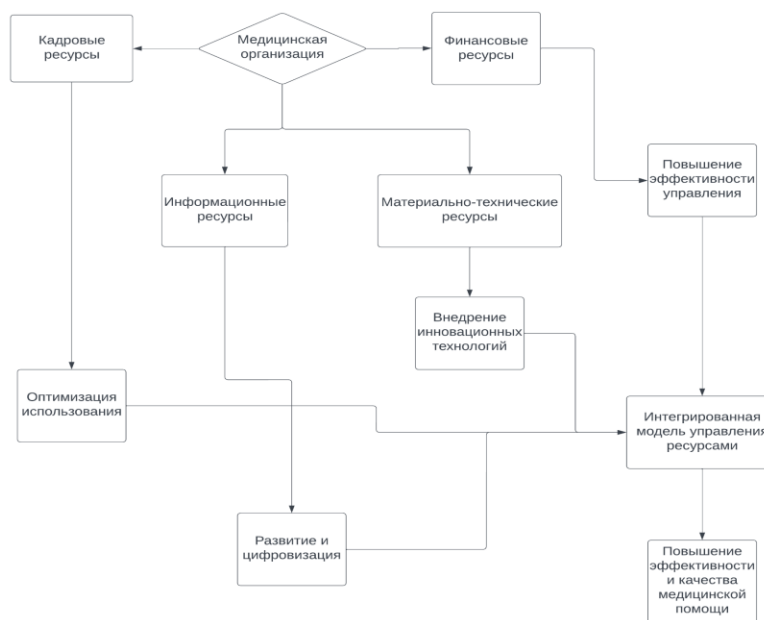
Представленная интегрированная модель управления ресурсами медицинской организации позволяет учитывать взаимосвязь всех составляющих системы их эффективного взаимодействия. Она включает в себя как персонал медицинской организации, так и материально-технические ресурсы, финансовые показатели, а также информационные технологии. Остановимся подробнее на функционировании данной модели.

Предлагаемая в данном исследовании интегрированная модель управления ресурсами позволит обеспечить комплексный подход как к работе различных подразделений медицинской организации, так и к взаимному функционированию всех ее систем. При этом настройка каналов коммуникации между различными категориями пользователей позволит быстро и эффективно реагировать на изменения и потребности пациентов. Это позволит повысить качество их обслуживания.

Эффективное функционирование *подсистемы обеспечения кадрового потенциала* обеспечивается через систему оценки и планирования потребностей в персонале и обеспечивает стабильный уровень обслуживания. При этом встраивание в подсистему обеспечения трудового потенциала программ повышения квалификации и профессиональной подготовки для

сотрудников способствует развитию внутренней культуры инноваций.

Функционирование *подсистемы оптимизации материально-технических ресурсов* позволяет осуществлять мониторинг запасов. Таким образом, интегрированные решения позволяют автоматически отслеживать наличие медицинских препаратов и оборудования, а эффективное управление закупками и распределением ресурсов позволит минимизировать затраты и снизить потери, связанные с риском порчи или устаревания материалов.



Источник: составлено автором

Рисунок 1. Интегрированная модель управления ресурсами медицинской организации

Подсистема устойчивого управления ресурсами подразумевает внедрение в функционирование всей системы принципов устойчивого развития и обеспечивает тем самым максимальную экологическую и экономическую эффективность.

Подсистема управления финансовыми ресурсами организации позволяет осуществлять комплексный анализ финансовых потоков на разных уровнях управления, выявляя ключевые факторы, оказывающие влияние на затраты. Использование прогнозирования и бюджетирования позволит медицинским организациям планировать свои расходы, адаптироваться к изменениям в медицинской политике и требованиям рынка. Также эффективное управление ресурсами напрямую влияет на финансовые показатели организации. Снижение затрат в рамках применения интегрированной модели управления ресурсами медицинской организации позволяет увеличить рентабельность, что представляется обоснованным в условиях ограниченного бюджетирования.

Подсистема использования информационных технологий позволяет осуществлять автоматизацию как процессов управления, так и операционных процессов. Внедрение автоматизированных информационных систем (например, ERP-систем) позволяет улучшить учет и контроль на всех уровнях управления ресурсами. Это позволит повысить уровень прозрачности деятельности медицинской организации и облегчит мониторинг текущего состояния ее ресурсов. При этом интеграция данной модели с системами искусственного

интеллекта может помочь в идентификации тенденций и улучшении алгоритмов управления, тем самым повысить качество принимаемых решений.

Подсистема обеспечения качества медицинской помощи предполагает наличие методов, технологий и инструментов мониторинга качества медицинских услуг. При этом функционирование данной подсистемы предполагает реализацию процессов адаптации к потребностям населения за счет участия пациентов в процессе принятия решений и оценке их удовлетворенности.

Таким образом, интегрированная модель управления ресурсами медицинской организации создает условия для гармоничного взаимодействия всех составляющих системы. В отличие от традиционных подходов, рассматривающих отдельные аспекты управления ресурсами, предлагаемая модель основана на комплексном и системном подходе, охватывающем все ключевые виды ресурсов и процессы управления ими. Процесс управления становится более эффективным и прозрачным, что приводит к оптимальному использованию ресурсов медицинских организаций, снижению затрат и повышению качества обслуживания. Предлагаемая модель позволит комплексно подойти к решению проблем ресурсного обеспечения, повысить эффективность и гибкость управления ресурсами, а также создать основу для дальнейшего развития и трансформации медицинских организаций в соответствии с требованиями времени. Поэтому в условиях постоянно меняющегося мира здравоохранения такая модель обеспечивает медицинским организациям конкурентные преимущества, позволяя им адаптироваться к новым вызовам и внедрять инновационные подходы в практику.

Заключение

Результаты проведенного исследования показали, что для эффективного управления ресурсами в медицинской организации необходимо применение комплексного подхода, учитывающего как современные вызовы, так и возможности организаций. В условиях быстрых изменений и трансформаций, роста конкуренции и ограниченности ресурсов медицинские организации должны непрерывно совершенствовать подходы к управлению ресурсами, корректировать стратегии управления, гарантируя при этом высокое качество медицинских услуг и удовлетворенность нужд пациентов.

Также при управлении ресурсами любой социально-экономической системы необходимо развивать междисциплинарные исследования на стыке менеджмента, экономики, медицины и информационных технологий, чтобы выработать комплексные решения для повышения эффективности управления ресурсами в здравоохранении. Поскольку только разносторонний анализ и синтез знаний из разных областей позволит выработать действительно эффективные и устойчивые модели управления ресурсами, отвечающие вызовам современной системы здравоохранения.

Библиография

1. Алексеева И.Ю., Борисова Н.В. Ресурсное обеспечение медицинских организаций в условиях цифровой трансформации. М.: ГЭОТАР-Медиа, 2022. 256 с.
2. Веснин В.Р. Менеджмент в здравоохранении: учебник. М.: Проспект, 2021. 320 с.
3. Зими́на Э.В., Кузнецов А.В. Информационные технологии в управлении ресурсами медицинской организации. СПб.: Лань, 2023. 192 с.
4. Кадыров Ф.Н. Экономические методы управления ресурсами в здравоохранении. М.: ГЭОТАР-Медиа, 2020. 176 с.

5. Решетников А.В., Шамшурина Н.Г. Управление кадровыми ресурсами в медицинских организациях. М.: ГЭОТАР-Медиа, 2021. 288 с.
6. Столяров С.А. Менеджмент в здравоохранении: учебное пособие. М.: ИНФРА-М, 2022. 272 с.
7. Федосеев А.В., Тарасенко Е.А. Материально-техническое обеспечение медицинских организаций. М.: ГЭОТАР-Медиа, 2023. 208 с.
8. Шейман И.М., Шишкин С.В. Современные подходы к управлению ресурсами в здравоохранении. М.: Издательский дом Высшей школы экономики, 2021. 352 с.

The main directions of resource management of a medical organization in modern conditions

Konstantin I. Starkovskii

Deputy Chief Physician for Medical Affairs,
Saint Petersburg State Healthcare Institution "Dental Clinic No.9",
191028, 27a Chaikovskogo str., Saint Petersburg, Russian Federation;
e-mail: persicorum@mail.ru

Natal'ya M. Fomenko

Doctor of Economics,
Professor of the Department of industrial economics,
Professor of the Department of national and sectoral economics,
Plekhanov Russian University of Economics,
115054, 36 Stremyannyi lane, Moscow, Russian Federation;
e-mail: fnata77@mail.ru

Abstract

At the present stage of economic development, effective management of the organization's resources, including medical ones, is the most important component of success. In this regard, the creation of a model for managing the resources of a medical organization is relevant and has high practical significance for economists and organizers of healthcare. The purpose of the study presented in the article is to identify the main directions for improving the management of the resources of a medical organization, taking into account modern challenges and existing opportunities of such socio-economic systems. The novelty of this study lies in identifying the main directions for the formation of a resource management system for medical organizations, as well as in developing an integrated model for managing the resources of a medical organization that takes into account the impact of changes occurring in the healthcare system. The presented model is based on a comprehensive and systematic approach covering the main types of resources and their management processes. Particular attention is paid to the possibilities of using digital technologies, such as big data, artificial intelligence, telemedicine, to optimize the use of resources and improve the quality of medical care. The use of the proposed model will contribute to a comprehensive, integrated approach to managing the resources of a medical organization, create a solid foundation for the long-term development and transformation of medical organizations in accordance with the requirements of the time.

For citation

Starkovskii K.I., Fomenko N.M. (2024) Osnovnye napravleniya upravleniya resursami meditsinskoi organizatsii v sovremennykh usloviyakh [The main directions of resource management of a medical organization in modern conditions]. *Ekonomika: vchera, segodnya, zavtra* [Economics: Yesterday, Today and Tomorrow], 14 (9A), pp. 886-895.

Keywords

Integrated model, medical organization, optimization, resource management, digitalization.

References

1. Alekseeva I.Yu., Borisova N.V. (2022) *Resursnoe obespechenie meditsinskikh organizatsii v usloviyakh tsifrovoy transformatsii* [Resource provision of medical organizations in the context of digital transformation]. Moscow: GEOTAR-Media Publ.
2. Vesnin V.R. (2021) *Menedzhment v zdravookhraneni: uchebnik* [Management in healthcare: textbook]. Moscow: Prospekt Publ.
3. Zimina E.V., Kuznetsov A.V. (2023) *Informatsionnye tekhnologii v upravlenii resursami meditsinskoi organizatsii* [Information technologies in resource management of a medical organization]. SPb.: Lan' Publ.
4. Kadyrov F.N. (2020) *Ekonomicheskie metody upravleniya resursami v zdravookhraneni* [Economic methods of resource management in healthcare]. Moscow: GEOTAR-Media Publ.
5. Reshetnikov A.V., Shamshurina N.G. (2021) *Upravlenie kadrovymi resursami v meditsinskikh organizatsiyakh* [Human resources management in medical organizations]. Moscow: GEOTAR-Media,. 288 s.
6. Stolyarov S.A. (2022) *Menedzhment v zdravookhraneni: uchebnoe posobie* [Management in Healthcare: a tutorial]. Moscow: INFRA-M Publ.
7. Fedoseev A.V., Tarasenko E.A. (2023) *Material'no-tekhnicheskoe obespechenie meditsinskikh organizatsii* [Material and technical support of medical organizations]. Moscow: GEOTAR-Media Publ.
8. Sheiman I.M., Shishkin S.V. (2021) *Sovremennye podkhody k upravleniyu resursami v zdravookhraneni* [Modern approaches to resource management in healthcare]. Moscow: Publishing House of the Higher School of Economics.