УДК: 355.721: 65.05 (575.1)

HARBIY GOSPITALLARDA ZAMONAVIY MENEJMENT USULLARINI JORIY QILISH MASALALARI

Jo‘rayev Dilmurod Turg‘unboyevich – mustaqil izlanuvchi (Ph.D.)
Muxamedova Muyassar Gafurjanovna – t.f.d., professor
Qurolli kuchlar harbiy tibbiyot akademiyasi (Toshkent, O’zbekiston)

Maqsadi. *Tibbiyot muassasalarini samarali boshqarishda zamonaviy menejment usullarini o‘rganish va harbiy gospitallar faoliyatiga tatbiq etish yo‘llarini tahlil qilish.*

Tadqiqot materiallari va usullari. *Mazkur tadqiqot materiallari sifatida tibbiyot muassasalarini hozirgi zamon vaziyatidan kelib chiqqan holda hamda bozor iqtisodiyoti sharoitida samarali boshqarish bo‘yicha menejment instrumentlari bilan tanishish maqsdida turli xorijoy adabiyotlar sharhi tahlil qilindi.*

Natijalar. *Hozirgi zamon sharoitida tibbiyot muassasalarini samarali boshqarishda zamonaviy menejment instrumentlari dolzrb ahamiyat kasb etadi. Tibbiyot muassasalarida biznes-rejani tibbiyot muassasalarining nafaqat moliyaviy jihatlarini, balki ularning butun muassasa faoliyatini qamrab oluvchi, kelgusi davr uchun kutilayotgan o‘zgarishlarni aks ettiruvchi hujjat sifatida ko‘rish mimkin. Bizne-reja tibbiyot resurslarini moliyalashtirish uchun sarf-harajatlarni prognozlash imkonini berib, kelgusi yil uchun yo‘naltiruvchi hujjat sifatida xizmat qiladi hamda rahbar uchun to‘g‘ri va samarali qaror qabul qilishda ko‘maklashadi.*

Xulosalar. *Davlat byudjeti mablag‘lari orqali moliyalashtiriladigan tibbiyot muassasalari, shu jumladan, harbiy gospitallarning faoliyatini hozirgi zamon talabiga javob beradigan tibbiyot muassasalariga aylantirish uchun ularga moliyaviy va tashkiliy mustaqillik berish talab etiladi. Be esa, o‘z navbatida ularning tashkiliy tuzilmalariga “Menejer” lavozimini tatbiq qilishni hamda tarixiy byudjetdan voz kechgan holda biznes-reja tuzish orqali tibbiy xizmatlarni yangi moliyalashtirish mexanizmlarini joriy qilishni taqozo etadi.*

Kalit so‘zlar: *samarali boshqaruv, menejment, tibbiyot muassasalari, harbiy gospital, biznes-reja.*

ВОПРОСЫ ВНЕДРЕНИЯ СОВРЕМЕННЫХ МЕТОДОВ УПРАВЛЕНИЯ В ВОЕННЫХ ГОСПИТАЛЯХ

Жўраев Дилмурод Турғунбоевич – самостоятельный соискатель (Ph.D.)
Мухамедова Муяссар Гафуржановна – т.ф.д., профессор
Военная медицинская академия Вооруженных Сил (Ташкент, Узбекистан)

Цель*. Изучение современных методов менеджмента для эффективного управления медицинскими учреждениями и анализ путей их применения в деятельности военных госпиталей.*

Материалы и методы исследования. *В качестве материалов для данного исследования были использованы зарубежные литературы с целью ознакомления с инструментами менеджмента для эффективного управления медицинскими учреждениями с учетом современной ситуации и в условиях рыночной экономики.*

Результаты. *В современных условиях инструменты менеджмента имеют первостепенное значение для эффективного управления медицинскими учреждениями. В медицинских учреждениях бизнес-план можно рассматривать как документ, охватывающий не только финансовые аспекты деятельности медицинских учреждений, но и всю их институциональную деятельность, отражающий ожидаемые изменения на предстоящий период. Бизнес-план позволяет прогнозировать расходы на финансирование медицинских ресурсов, служит руководящим документом на предстоящий год и помогает руководителю принимать правильные и эффективные решения.*

Выводы. *Для преобразования деятельности медицинских учреждений, финансируемых за счет государственного бюджета, в том числе военных госпиталей, которые отвечают современным требованиям, необходимо предоставить им финансовую и организационную независимость. Это в свою очередь, требует введения в свои организационные структуры должности «Менеджера» и внедрения новых механизмов финансирования медицинских услуг путем разработки бизнес-плана, отказавшись от исторического бюджета.*

Ключевые слова: *эффективное управление, менеджмент, медицинские учреждения, военный госпиталь, бизнес-план.*

ISSUES OF IMPLEMENTATION OF MODERN MANAGEMENT METHODS IN MILITARY HOSPITALS

Juraev Dilmurod Turgunboevich – principal researcher (Ph.D.)
Mukhamedova Muyassar Gafurjanovna – D.M.Sc., professor
Military medical academy of the Armed Forces (Tashkent, Uzbekistan)

Aim. *Study of modern management methods for effective management of medical facilities and analysis of ways of their application in the activities of military hospitals*

Materials and methods. *The materials for this study were based on foreign literature in order to familiarize ourselves with management tools for the effective management of medical facilities, taking into account the current situation and in the conditions of a market economy.*

Results. *In modern conditions, management tools are of primary importance for the effective management of medical facilities. In medical facilities, a business plan can be considered as a document covering not only the financial aspects of the activities of medical facility, but also all its institutional activities, reflecting the expected changes for the coming period. A business plan allows to forecast the costs of financing medical resources, serves as a guiding document for the coming year and helps the manager make correct and effective decisions.*

Conclusions. *In order to transform the activities of medical facilities financed by the state budget, including military hospitals, that meet modern requirements, it is necessary to provide them with financial and organizational independence. This, in turn, requires the introduction of the position of "Manager" into their organizational structures and the implementation of new mechanisms for financing medical services by developing a business plan, abandoning the historical budget.*

Key words: *effective management, management, medical institutions, military hospital, business plan.*

Долзарблиги. Ҳарбий госпиталларда тиббий хизматларни бошқариш кўп қиррали ўзига хос жиҳатлари билан ажралиб туриб, клиник ёрдамни ташкил қилиш, логистикани мувофиқлаштириш ва стратегик режалаштиришни, айниқса жанговар жароҳатлар ва соғлиқни сақлаш соҳасидаги фавқулодда вазиятларни ўз ичига олиши билан бошқа тиббиёт муассасаларидан фарқланади. Ҳарбий хизматчиларнинг соғлиғини сақлаш, госпиталларнинг самарали фаолиятини амалга оширишда замонавий менежмент усулларини татбиқ қилишни давр тақозо этмоқда.

Ҳозирги кунда Ўзбекистон Республикаси Қуролли Кучларида амалга оширилаётган ислоҳотлар мамлакатимизнинг мустақиллиги ва унинг худудий яхлитлигини, барқарор ривожланишини ва халқимиз тинчлигини таъминлашга улкан хисса қўшиб келмоқда. Ушбу йўналишда ҳарбий хизматчиларнинг юқори жанговар шайлигини ва харбий хизматни тўлиқ муддатда ўтишини таъминлаш ҳамда саломатлигини сақлаш мақсадида уларга кўрсатилаётган сифатли тиббий хизматни кўрсатиш учун ҳарбий госпиталларни замонавий менежмент усулларини татбиқ қилиш орқали бошқариш ва фаолиятини ташкиллаштириш талаб этилмоқда.

Тадқиқот мақсади. Мазкур тадқиқотнинг мақсади бўлиб ҳозирги замон шароитида тиббиёт муассасаларини самарали бошқаришда замонавий менежмент инструментларини ўрганиш ва уларни ҳарбий госпиталлар фаолиятига татбиқ қилиш йўлларини таҳлил қилишни ўз ичига олади.

Тадқиқот материаллари ва усуллари. Мазкур тадқиқотда тиббиёт муассасаларини ҳозирги замон вазиятидан келиб чиққан ҳолда ҳамда бозор иқтисодиёти шароитида самарали бошқариш бўйича менежмент инструментлари билан танишиш учун турли хорижий адабиётлар шархи таҳлил қилинди.

Натижалар. Охирги йилларда мамлакатимизда тиббиёт муассасаларининг самарадорлигини ошириш, тиббий хизматлар кўрсатишни янада такомиллаштириш бўйича кенг миқёсдаги чора-тадбирлар амалга оширилмоқда. Аҳолига тиббий хизматларни кўрсатиш борасида хусусий секторга кенг имкониятларни яратилаётганлиги, давлат тиббий суғурта тизимини татбиқ қилиниши ҳамда тиббиёт муассасаларининг мақомини “бюджет ташкилоти”дан “бюджет маблағлари олувчи”га ўзгартирилиши тиббиёт муассасалари, шу жумладан ҳарбий госпиталларнинг фаолиятига замонавий менежмент усулларини жорий қилишни тақозо этмоқда.

Шу боис, мазкур мақолада замонавий менежмент инструментларидан бўлмиш, бизнес-режа ҳақида баён қилинади. Бизнес-режа ва бюджет ҳар қандай ташкилот, шу жумладан соғлиқни сақлаш муассасалари раҳбариятининг иккита тубдан фарқ қилувчи хужжатлари ҳисобланади. Бизнес-режа моддий режа бўлса, бюджет молиявий режадир.

Ташкилотнинг моддий ва молиявий ҳажми - танганинг икки томонига ўхшайди. Бизнес-режа беморлар, хизматлар, ходимлар, дори-дармонлар, жиҳозлар, бинолар ва жойлашувга қаратилган бўлса, бюджетда эса тўловлар, тушумлар, даромадлар ва харажатлар каби молиявий жиҳатлар кўриб чиқилади. Бироқ, ташкилотнинг иккала ўлчови - моддий ва молиявий – бир-бири билан чамбарчас боғлиқдир. Харид қилинган ҳар бир нарса (масалан, дори-дармон, асбоб-ускуналар, ходимлар) тўловни талаб қилади. Шунга учун реал режалаштиришнинг моддий томони нафақат унинг молиявий томонларини, балки бутун ташкилотни қамраб олади.

Бизнес-режа - бу маълум бир давр учун (асосан, бир йилга) тузиладиган кенг қамровли режа бўлиб, у ўз ичига барча асосий жиҳатларни, шу жумладан, қуйидагиларни қамраб олади:

1.Атроф-муҳит:

- Жойлашув, фойдаланиш имконияти
- Рақобат

2. Хизматлар:
- Кўрсатиладиган хизматлар хажми
- Кўрсатиладиган хизматларнинг сифати

3. Хизматларни кўрсатиш учун зарур бўлган ресурслар:
- Ходимлар
- Материаллар
- Ускуналар
- Бинолар

4. Хизматларни кўрсатиш учун зарур бўлган жараёнлар:
- Логистика
- Етакчилик, бошқарув
- Ҳужжатлар ва маълумотларни бошқариш

5. Ушбу хизматларни кўрсатиш ва ишлаб чиқаришни молиялаштириш учун зарур бўлган бюджет.

Юқорида келтирилган рўйхатдан кўриниб турибдики, бизнес-режа бюджетни ўз ичига олади; тарихий бюджетдан фарқли ўлароқ, бизнес-режа пастдан юқорига йўналтирилган бўлиб, тиббиёт муассасалари тақдим этмоқчи бўлган хизматлар асосида ишлаб чиқилпди. Шундай қилиб, бизнес-режа - бу тиббиёт муассасаларининг асосий мақсадларини - биринчи навбатда, мақсадли аҳоли учун тақдим этиладиган хизматларни, шунингдек, келгуси давр учун кутилаётган ўзгаришларни акс эттирувчи ҳужжат бўлиши керак. Бундан ташқари, у муайян вақт оралиғида ушбу мақсадларга эришиш усулларини, шу жумладан зарур ишлаб чиқариш омилларини, жараёнларни ва ушбу хизматларни кўрсатиш ва режалаштирилган ўзгаришларни амалга ошириш учун зарур бўлган молиявий ресурсларни ҳам белгилаб беради.

Бизнес-режа мавжуд молиявий ресурслардан эмас, балки, у ҳар доим тиббиёт муассасаси ўз мижозлари учун нимага эришмоқчи эканлиги ҳақидаги тасаввурдан бошланади.

Бизнес-режа бошқа шартномаларнинг асоси бўлиб ҳам хизмат қилиши мумкин, масалан, хизматларни сотиб олиш шартномаси (масалан, давлат тиббий суғурта фонди билан) ёки инвестиция шартномаси (масалан, банк билан). Бироқ, бизнес-режанинг ўзи ҳар қандай шартномадан мустақил бўлиб қолади ва биринчи навбатда ташкилот учун бошқарув воситаси сифатида ишлайди.

Бизнес-режа ва бюджет. Бошланғич нуқта – бу моддий режалаштиришдир: кўрсатиладиган хизматларнинг режалари бошқа барча режаларни белгилайди. Бу шуни англатадики, ишлаб чиқариш омиллари, логистика, ИТ ва менежмент асосий саволга асосланиши керак: “Биз кимга хизмат қиламиз, улар қандай эҳтиёжларга эга ва қайси хизматларни кўрсатамиз? Кейинги режалаштириш даврида нимани ўзгартирмоқчимиз? ”

Ушбу саволга асосланиб, биз турли тоифалар бўйича керакли ишчи кучини, зарур материалларни, мавжуд ускуналар ва инфратузилмани таҳлил қилишимиз мумкин. Ушбу таҳлил натижасида ушбу ресурсларни молиялаштириш учун сарф-харажатлар прогнозлари тузилади, кейинчалик улар бюджетда акс эттирилади.

Мамлакатимизда тиббиёт муассасаларидаги кўпгина бюджетлар тарихий бюджетга асосланиб, у янги календар йили учун кўпинча инфляцияга мослаштирилган ўтган йилдаги бюджетнинг акси ҳисобланади. Бироқ, бу ёндашув бюджет ва ҳақиқий эҳтиёжлар ўртасидаги тафовутнинг кучайишига олиб келиши мумкин, чунки молиявий кўрсаткичлар хизматлар кўрсатиш учун жорий моддий талаблардан эмас, балки ўтган йилги бюджетлардан олинади. Тарихий бюджетлар, агар мутлақо ҳеч нарса ўзгармаса, янги бюджетлар учун ишончли асос бўлади. Ўзгаришлар рўй бериши биланоқ, бюджет рақамлари қайта кўриб чиқилган режалар ва янгиланган эҳтиёжларга асосланиши керакдир.

Шу билан бирга, моддий режаларни тўлиқ молиялаштириш мумкин эмаслик хавфи ҳам мавжуд. Бу, айниқса, белгиланган бюджет маблағлари бўйича фаолият юритувчи тиббиёт муассасалари, айниқса, ҳарбий госпиталлар каби давлат тузилмалари учун долзарбдир. Бундай шароитда бизнес-режани ва унинг тегишли бюджетини ишлаб чиқиш кўпинча бир неча марта такрорлашни талаб қилади. Бу ҳолда биз моддий режалаштиришдан бошлаган ҳолда бюджетни ишлаб чиқамиз. Агар биз бюджетни молиялаш мумкин эмаслигини тушунсак, яъни, даромадлар ва харажатлар мувозанатлашмаса, биз моддий режаларимизни қайта кўриб чиқишимиз ҳамда камроқ ресурслар билан бир хил хизматларни кўрсатиш даражасини сақлаб қолишга ҳаракат қилишимиз даркор бўлади. Сўнг ушбу тузатишлар асосида янги бюджет тузилади.

Ниҳоят, биз бизнес-режага келамиз, у тиббиёт муассасасининг операцион, яъни кунлик фаолияти, ҳақиқатларини ўзида тўғри акс эттирган хужжат бўлиб хизмат қилади. Ушбу режа келгуси йил учун йўналтирувчи асос бўлиб хизмат қилади ва уни рахбарнинг қарор қабул қилишида ҳал қилувчи воситага айлантиради. Ташкилий ва молиявий эркинликнинг кучайиши билан тиббиёт муассасалари мустақил равишда қайси хизматларни кўрсатиши, қайси ходимларни ёллаши ва қайси материаллардан фойдаланиш имкони пайдо бўлади. Бизнес-режа бу барча жиҳатларни бирлаштирадиган асосий ҳужжат бўлиб хизмат қилади.

Тиббиёт муассасалари учун мазкур ўтиш даврида ўз муассасалари учун бизнес-режани ишлаб чиқиш қобилиятини ривожлантириш талаб қилинади. Бунинг учун улар ўзларининг тарихий бюджетидан яъни улардаги бўлимларнинг мақсадлари ва режалаштирилган фаолияти

ҳақида маълумот тўплашдан бошлаш керак. Қуйидаги саволларга жавоб бериш орқали ушбу натижага эришиш мумкин:

• Келгуси йилда қанча бемор ёки қайси касаллик гуруҳини даволашни кутмоқдамиз?

• Ушбу юкламага эришиш учун ҳар бир тоифадаги ходимлардан нечта керак бўлади?

• Қандай дори воситалари, жихозлар, ускуналар ва бошқалар талаб қилинади?

• Ушбу беморларни даволаш учун қайси биноларда ётоқ жойлари керак бўлади?

Ушбу саволларга берилган жавоблар асосида бизнес-режа ишлаб чиқиш мумкин. Бу, шунингдек, ўз ичига ушбу хизматларни беморларга тақдим қилиш орқали келиб тушадиган маблағларни (ўзгармас ва ўзгарувчан даромад) ва ушбу ресурслар билан боғлиқ харажатларни қамраб олади. Якуний натижа ҳам моддий жиҳатларни ўз ичига олган бизнес-режа ҳамда тиббиёт муассасалари бўлимларининг молиявий томонини акс эттирувчи реал бюджет бўлиб қолади.

Хулоса. Ҳозирги замон шароитида тиббиёт муассасаларини самарали бошқаришда замонавий менежмент инструментлари долзарб аҳамият касб этади. Тиббиёт муассасаларида бизнес-режани тиббиёт муассасаларининг нафақат молиявий жиҳатларини, балки бутун муассаса фаолиятини қамраб олиб, келгуси давр учун кутилаётган ўзгаришларни акс эттирувчи хужжатдир. Бизнес-режа тиббиёт ресурсларини молиялаштириш учун сарф-харажатларни прогнозлаш имконини бериб, келгуси йил учун йўналтирувчи хужжат сифатида хизмат қилади ҳамда рахбар учун тўғри ва самарали қарор қабул қилувчи воситага айланади.

Давлат бюджети маблағлари орқали молиялаштириладиган тиббиёт муассасалари, шу жумладан, ҳарбий госпиталларнинг фаолиятини ҳозирги замон талабига жавоб берадиган тиббиёт муассасаларига айлантириш учун уларга молиявий ва ташкилий мустақиллик бериш талаб этилади. Бу эса, ўз навбатида уларнинг ташкилий тузилмаларига “Менежер” лавозимини татбиқ қилишни ҳамда тарихий бюджетдан воз кечган ҳолда, бизнес-режа тузиш орқали тиббий хизматларни янги молиялаштириш механизмларини жорий қилишни тақозо этади.

АДАБИЁТЛАР

1. Birch S et al. (2007) Human resources planning and production of health: A needs-based analytical framework. Canadian Public Policy - Analyze de public politiques, Volume XXXIII, Supplement/Numero special.

2. Department of Health. A high quality workforce: NHS Next Stage Review. London, Department of Health. 2008.

3. Dhillon NS, Jeon N, Gurka UA, Gupta AS, Bonomo RA, Drummy LF, Zhang M, Chance MR. Military Medicine and Medical Research as a Source of Inspiration and Innovation to Solve National Security and Health Challenges in the 21st Century. Pathogens and Immunity. 2023;8(1):51–63.

4. Goodwin, Nicholas S., Spinks, A.., & Wasiak, J. (2016). The efficacy of hydrogel dressings as a first aid measure for burn wound management in the prehospital setting: a systematic review of the literature. International Wound Journal, 13. http: // doi.org / 10.1111/iwj.12469

5. Michaud J, Moss K, Licina D, et al. Militaries and global health: peace, conflict, and disaster response. *Lancet* 2019; 393:276–86. 10.1016/S0140-6736(18)32838-1

6. National civil-military health collaboration framework for strengthening health emergency preparedness: WHO guidance document. Geneva: WHO; 2021. License: CC BY-NC-SA 3.0 IGO.

7. O’Brien-Pallas L, Baumann A, Donner G et al. Forecasting models for human resources in health care. Journal of Advanced Nursing. 2001; 33:120–9.

8. Piette, J.., Holtz, B.., Beard, Ashley J.., Blaum, C.., Greenstone, C.., Krein, S.., Tremblay, Adam., Forman, J.., Kerr, E.., & Committee, On behalf of the Society of Behavioral Medicine Healt. (2011). Improving chronic illness care for veterans within the framework of the Patient-Centered Medical Home: experiences from the Ann Arbor Patient-Aligned Care Team Laboratory. Translational Behavioral Medicine, 1, 615-623.

9. Wang JA. System Dynamics Simulation Model for a Four-rank Military Workforce. DSTO Defense Science and Technology Organization. Edinburgh South Australia.