

# МЕНЕДЖМЕНТ ЗДРАВООХРАНЕНИЯ И ОПЫТ УПРАВЛЕНИЯ МЕДИЦИНСКИМИ ОРГАНИЗАЦИЯМИ ТУРЦИИ

**Калматаева Ж.А., Дурумбетов Е.Е., Фарук Джандан, Кожобекова С.Н.,  
Алишев О.К., Мусабаева А.М., Надыров К.Т., Бугембаева М. Д.**

**Высшая школа общественного здравоохранения Министерства здравоохранения Республики Казахстан**

Система здравоохранения Республики Казахстан, проводя реформы для достижения основной цели - повышения качества и доступности медицинского обслуживания в стране, развивается достаточно быстрыми темпами. Мировой опыт показывает, что для повышения качества медицинских услуг необходимы: постоянная подготовка квалифицированных кадров, стандартизация медицинской помощи, аккредитация организаций здравоохранения. (1) Для решения поставленных задач Министерством здравоохранения реализуются программы подготовки и переподготовки менеджеров, продолжается внедрение системы непрерывного профессионального развития кадров отрасли. Особенностью новой системы является практическая направленность подхода к обучению. Разработаны и внедряются механизмы и учебные программы с дистанционным компонентом обучения без отрыва от основной профессиональной деятельности.



Одним из реальных шагов к внедрению института профессионального менеджмента, явилось открытие Высшей школы общественного здравоохранения Министерства здравоохранения Республики Казахстан (ВШОЗ), в рамках государственного заказа, Магис-

тратуры делового администрирования в здравоохранении (МБА).

В настоящее время все существующие системы здравоохранения в соответствии со сложившимися взаимоотношениями между государством, производителем и потребителем ме-

дицинской помощи, сводят к трем основным экономическим моделям. Это - платная медицина, основанная на рыночных принципах с использованием частного медицинского страхования; государственная медицина с бюджетной системой финансирования; система здравоохранения, основанная на принципах регулирования рынка с многоканальной системой финансирования. (1)

Турция П третья по населенности страна Европы. По экономическим показателям она входит в первую десятку в Европе. Это государство отличает быстрый экономический рост и молодое население. Турция П кандидат в члены Европейского Союза. Состояние здоровья населения и качество медицинского обслуживания в Турции в настоящее время находятся на достаточно высоком уровне. За последние 10 лет система здравоохранения Турции претерпела значительные изменения, достигнув по целому ряду показателей европейского и мирового уровней. Сегодня Турция тратит на здравоохранение около 7% ВВП, тогда как еще несколько лет назад эта цифра составляла 3-4%. Такой подход привел к созданию развитой системы оказания медицинской помощи, не уступающей по ряду позиций американской, немецкой и израильской.

## Показатели системы здравоохранения и здоровья населения Турции, в 2011 г. (2)

Показатели	Турция
Расходы на здравоохранение, % ВВП	6,7
Расходы на здравоохранение на душу населения, \$	1029
Ожидаемая продолжительность жизни, муж / жен, лет	72/77
Ожидаемая продолжительность здоровой жизни (HALE), лет	66
Материнская смертность, на 100 000 живорожденных, 2010	21
Неонатальная смертность, на 1000 живорожденных	8
Младенческая смертность до 1 года на 1000 живорожденных	12
Смертность детей до 5 лет, на 1000 живорожденных	13
Вероятность смерти в возрасте от 15 до 60 лет на 1000, муж /жен	134/73
Место страны в рейтинге оценки здоровья населения (Bloomberg, 2012)	44

### Структура современной системы здравоохранения Турции

Здравоохранение Турции имеет сложную структуру, сочетающую элементы централизации и фрагментации. Управляющие и исполнительные органы весьма разнообразны по форме, структуре, задачам и эффективности своей работы.

Медицинские услуги оказывают государственные, полугосударственные, частные и благотворительные организации.

Отдельными элементами системы здравоохранения в Турции являются университетские клиники – самостоя-



**ЗДРАВООХРАНЕНИЕ ТУРЦИИ ИМЕЕТ СЛОЖНУЮ СТРУКТУРУ, СОЧЕТАЮЩУЮ ЭЛЕМЕНТЫ ЦЕНТРАЛИЗАЦИИ И ФРАГМЕНТАЦИИ. УПРАВЛЯЮЩИЕ И ИСПОЛНИТЕЛЬНЫЕ ОРГАНЫ ВСЕМА РАЗНООБРАЗНЫ ПО ФОРМЕ, СТРУКТУРЕ, ЗАДАЧАМ И ЭФФЕКТИВНОСТИ СВОЕЙ РАБОТЫ**

ОТДЕЛЬНЫМИ ЭЛЕМЕНТАМИ СИСТЕМЫ ЗДРАВООХРАНЕНИЯ В ТУРЦИИ ЯВЛЯЮТСЯ УНИВЕРСИТЕТСКИЕ КЛИНИКИ П САМОСТОЯТЕЛЬНЫЕ УЧРЕЖДЕНИЯ, КОТОРЫЕ НЕ НАХОДЯТСЯ В ЮРИСДИКЦИИ КАКОГО-ЛИБО ЦЕНТРАЛЬНОГО ПЛАНИРУЮЩЕГО ОРГАНА. В ПЛАНИРОВАНИИ, ПОСТАНОВКЕ И КОРРЕКТИРОВКЕ СТРАТЕГИЧЕСКИХ И ДРУГИХ ЗАДАЧ ОТДЕЛЬНЫЕ КЛИНИКИ НЕ УЧАСТВУЮТ

тельные учреждения, которые не находятся в юрисдикции какого-либо центрального планирующего органа. В планировании, постановке и корректировке стратегических и других задач отдельные клиники не участвуют.

Количество коек больничного сектора как государственных, так и частных сильно выросло в последние годы. В 2008 году число больниц и общее количество коек составляло 1350 и 188 065 соответственно.

Расходы на здравоохранение в Турции на душу населения, все еще

находятся на низком уровне по сравнению с более развитыми странами. Однако ожидается, что они будут расти в соответствии с постепенным внедрением универсальной схемы медицинского страхования, увеличением годового дохода на душу населения, устойчивым ростом продолжительности жизни и количеством пожилого населения. Кроме того, население в Турции растет быстрее, чем в ЕС. Всего расходы на здравоохранение, по прогнозам, вырастут до USD 63 млрд. в 2014 году. (3)



**В СООТВЕТСТВИИ С ПРОГРАММОЙ ОБУЧЕНИЯ В МВА, ВШОЗ БЫЛ ОРГАНИЗОВАН И ПРОВЕДЕН ОБУЧАЮЩИЙ ТУР С 26.11.2012 г. ПО 30.11.2012 г. ДЛЯ 15-ТИ МАГИСТРАНТОВ МВА ПО ТЕМЕ «МЕНЕДЖМЕНТ ЗДРАВООХРАНЕНИЯ» НА БАЗЕ FLORENCE NIGHTINGALE HOSPITALS GROUP (ГРУППА ГОСПИТАЛЕЙ «ФЛОРЕНС НАЙТИНГЕЙЛ»), г. СТАМБУЛ (ТУРЦИЯ)**

## Учреждения здравоохранения и медицинское обслуживание

В Турции, как и в большинстве стран, оказание медицинских услуг начинается с учреждений первичного медицинского обслуживания, которое осуществляется на уровне провинций с помощью таких подразделений, как:

- медицинские центры
- медицинские пункты
- центры планирования семьи и охраны здоровья матери и ребенка
- противотуберкулезные диспансеры и др.



ЦЕЛЮЮ ОБУЧАЮЩЕГО ТУРА ЯВИЛОСЬ ОБУЧЕНИЕ МАГИСТРАНТОВ МВА МЕНЕДЖМЕНТУ И ОБМЕН ОПЫТОМ В СФЕРЕ УПРАВЛЕНИЯ МЕДИЦИНСКИМИ ОРГАНИЗАЦИЯМИ ТУРЦИИ

## Источники финансирования здравоохранения

В Турции имеются три основных источника финансирования здравоохранения:

1. Общий государственный бюджет, который формируется из налоговых сборов.

2. Страховые взносы.

3. Платежи населения в форме оплаты труда частных врачей и учреждений, страховых взносов при добровольном медицинском страховании и частичной оплаты медицинских услуг. (4)

Все вышеизложенное о системе здравоохранения Турции предопределило выбор страны, чью систему здравоохранения интересно было бы изучить и перенять позитивные подходы из опыта управления медицинскими организациями.

В соответствии с программой обучения в МВА, ВШОЗ был организован и проведен обучающий тур с 26.11.2012 г. по 30.11.2012 г. для 15-ти магистрантов МВА по теме «Менеджмент здравоохранения» на базе FLORENCE NIGHTINGALE HOSPITALS GROUP (Группа госпиталей «Флоренс Найтингейл»), г. Стамбул (Турция).

Целью обучающего тура явилось обучение магистрантов MBA менеджменту и обмен опытом в сфере управления медицинскими организациями Турции.

Данный образовательный тур дал возможность участникам получить детальный обзор системы здравоохранения Турции, ознакомиться с методами современного эффективного управления клиниками, а также изучить основные аспекты подготовки управленческих кадров в сфере здравоохранения. Магистранты с интересом знакомились с особенностями управления качеством медицинской помощи Турции, стандартами JCI, процессом аккредитации организаций здравоохранения, международными стандартами безопасности пациентов.

Согласно программе обучающего тура, визит в клиники магистранты MBA начали с одной из клиник ISTANBUL FLORENCE NIGHTINGALE HOSPITALS GROUP, являющейся одной из крупнейших больниц в Европе и на Ближнем Востоке.

В составе FLORENCE NIGHTINGALE HOSPITALS GROUP представлены клиники общего профиля, в том числе государственная больница и поликлиника, а также Научный Университет Стамбула, медицинский центр, клинический исследовательский центр, аккредитованные международной комиссией по стандартам JCI.

В 2012 году в составе FLORENCE NIGHTINGALE HOSPITALS GROUP открыта новая частная клиника, архитектурно-технологически построенная как «Умная зеленая больница» на 900 коек, оснащенная самым современным оборудованием и характеризующаяся высоким качеством обслуживания, высокопрофессиональными кадрами и передовыми технологиями диагностики и лечения. Важным приоритетом обслуживания в клиниках FLORENCE NIGHTINGALE HOSPITALS GROUP является обеспечение безопасности и защита прав пациентов.

Знакомство и обучение проводилось управленческим персоналом FLORENCE NIGHTINGALE HOSPITALS GROUP. Ежедневно, после обхода отделений и структурных подразделений клиник, Управляющий по международным отношениям FLORENCE NIGHTINGALE HOSPITALS GROUP Хакан Таракчиоглу и заместитель директора по медицинской части Мари Бенли проводили презентации и семинары, с анализом и обсуждением особенностей организации медицинской помощи на селению не только Турции, но и других зарубежных стран.



**В 2012 ГОДУ В СОСТАВЕ FLORENCE NIGHTINGALE HOSPITALS GROUP ОТКРЫТА НОВАЯ ЧАСТНАЯ КЛИНИКА, АРХИТЕКТУРНО-ТЕХНОЛОГИЧЕСКИ ПОСТРОЕННАЯ КАК «УМНАЯ ЗЕЛЕНАЯ БОЛЬНИЦА» НА 900 КОЕК, ОСНАЩЕННАЯ САМЫМ СОВРЕМЕННЫМ ОБОРУДОВАНИЕМ И ХАРАКТЕРИЗУЮЩАЯСЯ ВЫСОКИМ КАЧЕСТВОМ ОБСЛУЖИВАНИЯ, ВЫСОКОПРОФЕССИОНАЛЬНЫМИ КАДРАМИ И ПЕРЕДОВЫМИ ТЕХНОЛОГИЯМИ ДИАГНОСТИКИ И ЛЕЧЕНИЯ**

УЧАСТНИКАМ ОБУЧАЮЩЕГО ТУРА ПРЕДСТАВИЛАСЬ ВОЗМОЖНОСТЬ УВИДЕТЬ РЕАЛИЗАЦИЮ ПРОЦЕССОВ УПРАВЛЕНИЯ В КЛИНИЧЕСКИХ УСЛОВИЯХ НА БАЗЕ FLORENCE NIGHTINGALE HOSPITALS GROUP, СПЕЦИАЛИЗИРУЮЩИХСЯ НА ПРЕДОСТАВЛЕНИИ МЕДИЦИНСКОГО ОБСЛУЖИВАНИЯ НА УРОВНЕ МИРОВЫХ СТАНДАРТОВ ДЛЯ ПОВЫШЕНИЯ КАЧЕСТВА ЖИЗНИ



Участникам обучающего тура представилась возможность увидеть реализацию процессов управления в клинических условиях на базе FLORENCE NIGHTINGALE HOSPITALS GROUP, специализирующихся на предоставлении медицинского обслуживания на уровне мировых стандартов для повышения качества жизни.

На рабочих местах слушателям обучающего тура были продемонстрированы: структура клиник, порядок обращения за медицинской помощью, уход за пациентами (включая сестринский уход и специализированные службы ухода за пациентами), логистические услуги, бизнес-планирование, стратегическое

# ОБМЕН ОПЫТОМ

управление в посещаемых организациях здравоохранения, риск-менеджмент в системе современной клиники, деятельность врача клиники и его роль в управлении клиникой, предоставление услуг при экстренных ситуациях, менеджмент инфекционного контроля, механизм установления цены за услуги по оказанию медицинской помощи в клиниках, исследование рынка медицинских услуг (анализ конкуренции), маркетинговые исследования, финансовый менеджмент, финансовый анализ, показатели, характерные для сектора здравоохранения, финансового управления, отчетности, учет затрат, управление человеческими ресурсами, поддержание и развитие профессиональной квалификации персонала.



ПОСЛЕ ПОСЕЩЕНИЯ КЛИНИК СТАМБУЛА, ОРГАНИЗАТОРЫ ТУРА ПРОВЕЛИ ВСТРЕЧУ УЧАСТНИКОВ С ПРЕДСТАВИТЕЛЯМИ ДРУГИХ КЛИНИК И МЕДИЦИНСКИХ ОРГАНИЗАЦИЙ ГОРОДА. В ХОДЕ ДАННОЙ ВСТРЕЧИ ОРГАНИЗАТОРАМИ ЗДРАВООХРАНЕНИЯ ТУРЦИИ БЫЛО ПОДРОБНО РАССКАЗАНО ОБ ОСОБЕННОСТЯХ СИСТЕМЫ ЗДРАВООХРАНЕНИЯ ТУРЦИИ, СЛУШАТЕЛЯМ БЫЛИ ДАНЫ ОТВЕТЫ НА ВСЕ ИНТЕРЕСУЮЩИЕ ИХ ВОПРОСЫ

**В РАМКАХ ДАННОГО ОБУЧАЮЩЕГО ТУРА 4 МАГИСТРАНТА MBA (ВШОЗ) ПРИНЯЛИ УЧАСТИЕ В РАБОТЕ «МЕЖДУНАРОДНОЙ КОНФЕРЕНЦИИ ПО ТРАНСПЛАНТОЛОГИИ» НА БАЗЕ FLORENCE NIGHTINGALE HOSPITALS GROUP И ПОЛУЧИЛИ ВОЗМОЖНОСТЬ УЧАСТИЯ В ОПЕРАЦИЯХ ПО ТРАНСПЛАНТАЦИИ ПЕЧЕНИ В КАЧЕСТВЕ НАБЛЮДАТЕЛЕЙ, А ТАКЖЕ УЧАСТВОВАЛИ В ОБСУЖДЕНИЯХ И ОБМЕНЕ ОПЫТОМ С ВЕДУЩИМИ ЗАРУБЕЖНЫМИ СПЕЦИАЛИСТАМИ-ТРАНСПЛАНТОЛОГАМИ**

В рамках данного обучающего тура 4 магистранта MBA (ВШОЗ) приняли участие в работе «Международной конференции по трансплантологии» на базе FLORENCE NIGHTINGALE HOSPITALS GROUP и получили возможность участия в операциях по трансплантации печени в качестве наблюдателей, а также участвовали в обсуждениях и обмене опытом с ведущими зарубежными специалистами-трансплантологами.

По окончании образовательного курса всем слушателям были вручены сертификаты о прохождении курса обучения по теме «Менеджмент здравоохранения Турции» на базе FLORENCE NIGHTINGALE HOSPITALS GROUP, а также сертификаты организации Istanbul Health International по теме «Госпитальный менеджмент».

Дополнительно к основной программе обучающего тура был организован визит в Клинику «СЕМА» (г. Стамбул, Турция), являющейся клинической базой Университета FATIН, где состоялась встреча с руководителем клиники и университета Мустафой Осжаном и генеральным директором Алматинского госпиталя «СЕМА» Фаруком Джанданом.



ДОПОЛНИТЕЛЬНО К ОСНОВНОЙ ПРОГРАММЕ ОБУЧАЮЩЕГО ТУРА БЫЛ ОРГАНИЗОВАН ВИЗИТ В КЛИНИКУ «СЕМА» (Г. СТАМБУЛ, ТУРЦИЯ), ЯВЛЯЮЩЕЙСЯ КЛИНИЧЕСКОЙ БАЗОЙ УНИВЕРСИТЕТА ФАТИН, ГДЕ СОСТОЯЛАСЬ ВСТРЕЧА С РУКОВОДИТЕЛЕМ КЛИНИКИ И УНИВЕРСИТЕТА МУСТАФОЙ ОСЖАНОМ И ГЕНЕРАЛЬНЫМ ДИРЕКТОРОМ АЛМАТИНСКОГО ГОСПИТАЛЯ «СЕМА» ФАРУКОМ ДЖАНДАНОМ



**В РЕЗУЛЬТАТЕ ПОСЕЩЕНИЯ КЛИНИК, УЧАСТНИКИ ОБУЧАЮЩЕГО ТУРА ПОЛУЧИЛИ ИНФОРМАЦИЮ ОБ ОРГАНИЗАЦИИ СТАЦИОНАРНОЙ И АМБУЛАТОРНО-ПОЛИКЛИНИЧЕСКОЙ ПОМОЩИ НАСЕЛЕНИЮ, СПЕЦИАЛИЗИРОВАННОЙ И ВЫСОКОСПЕЦИАЛИЗИРОВАННОЙ МЕДИЦИНСКОЙ ПОМОЩИ**

После презентации данной клиники, участники обучающего тура посетили все структурные подразделения клиники, включая клинические отделения и лаборатории, а также ознакомились с организацией медицинской помощи и обслуживания пациентов.

После посещения клиник Стамбула, организаторы тура провели встречу участников с представителями других клиник и медицинских организаций города. В ходе данной встречи организаторами здравоохранения Турции было подробно рассказано об особенностях системы здравоохранения Турции, слушателям были даны ответы на все интересующие их вопросы.

Также, в рамках обучающего тура, были организованы посещения отдельными магистрантами частных клиник узкой направленности, в частности, стоматологической клиники, а также клиники, специализирующейся на ЛОР-патологии и эстетической медицине.

В результате посещения клиник, участники обучающего тура получили информацию об организации стационарной и амбулаторно-поликлинической помощи населению, специализированной и высокоспециализированной медицинской помощи. Были проанализированы особенности оплаты медицинских услуг, а также покрытие расходов и условия финансирования здравоохранения. Участники обучающего тура ознакомились с работой структуры страхования, автоматизированной базой регистрации пациентов. Особый интерес у слушателей вызвали вопро-



сы контроля качества предоставляемых пациентам медицинских услуг, проведение внутренних и внешних аудитов в здравоохранении, организации междисциплинарных коммуникаций.

В ходе обучающего тура ВШОЗ была организована выездная школа, проведенная тьюторами магистрантов МВА Тултабаевым С.Ч. и Тултабаевой А.З. на тему «Вызов менеджеру». Участники разбились на группы, каждая из которых готовила свой проект по заданной тематике. По результатам тренинга, были определены лучшие проекты и команды. В целом, обучающий тур способствовал анализу управленческих механизмов используемых системой здравоохранения другой страны, оценке навыков и знаний, критическому мышлению, умению оперативного при-

ятия решений, командообразованию, проявлению своих организаторских способностей.

Использованная литература:

1. Концепция создания Единой национальной системы здравоохранения Республики Казахстан, Астана, октябрь 2008 года.
2. Мейманалиев Т.С., Мировой опыт реформы здравоохранения. «Актуальные проблемы здравоохранения» Алматы, КазНМУ, 2 ноября 2012 года.
3. Turkish Healthcare Industry Report. December 2010.
4. Мартынович А. «Здравоохранение Турции П на пути к совершенствованию», медицинская газета «Здоровье Украины» декабрь 2008 года, стр. 52-53.