

Г. І. КОВТУН

## УПРАВЛІНСЬКІ ФУНКЦІЇ ЯК ОДИН З ІНСТРУМЕНТІВ РЕАЛІЗАЦІЇ ЦІЛЕЙ УПРАВЛІННЯ МОДЕЛЛЮ РЕГІОНАЛЬНОЇ СИСТЕМИ ДОНОРСТВА ТА ТРАНСПЛАНТАЦІЇ ОРГАНІВ

Державна установа «Інститут серця МОЗ України»,  
м. Київ, Україна

**Мета:** обґрунтувати зміст основних управлінських функцій як інструменту реалізації цілей управління сучасною моделлю регіональної системи донорства та трансплантації органів.

**Матеріали і методи.** Для досягнення поставленої мети в роботі застосовувалися загальнонаукові методи аналізу, синтезу, узагальнення, інтерпретації наукових даних, а також системний та структурно-функціональний підходи при визначенні функцій управління регіональною системою донорства і трансплантації органів.

**Результати.** Розвиток технологій трансплантації органів у всьому світі впевнено доводить, що вони є життєрятуючими та безальтернативними. Українській охороні здоров'я потрібні професійні управлінці, здатні ініціювати та реалізувати нові ідеї, розробляти стратегію розвитку медичного бізнесу, мислити практично та прагматично при забезпеченні реформування медичної сфери в Україні.

Для сучасної концептуальної регіональної системи донорства і трансплантації органів у статті обґрунтовано зміст функцій управління цією моделлю, як інструмент реалізації цілей управління моделлю і досягнення результату. Показано, що функція управління – це сукупність дій, призначених до створення реальних умов, для досягнення запланованих цілей. За допомогою функцій управління забезпечується виконання встановлених планових завдань із метою реалізації прийнятої стратегії розвитку організації.

**Висновок.** Обґрунтований у статті зміст основних управлінських функцій управління сучасною моделлю регіональної системи може бути програмою підготовки професіоналів нового покоління у сфері управління охорони здоров'я.

**КЛЮЧОВІ СЛОВА:** трансплантація органів; система донорства органів; управлінські функції.

Основоположником менеджменту є Фредерік Уїнслоу Тейлор. Він відомий своїми дослідженнями з наукової організації праці [10]. Продовження розвитку ідей Ф. Тейлора було виконано видатним французьким інженером, теоретиком і практиком менеджменту Анрі Файолем [4], який запропонував формалізований опис роботи керівників в організаціях, виділивши характерні їм функції: планування; організацію; мотивацію; контроль; координацію.

Менеджмент в охороні здоров'я – це діяльність, спрямована на підвищення ефективності лікувально-профілактичних закладів за допомогою сукупності принципів, методів та засобів, що активізують трудову діяльність, інтелект та причини поведінки як окремих медичних працівників, так і всього колективу [1].

На думку П. Ф. Друкера, «Кожне рішення та дія менеджменту повинні підпорядковуватися насамперед завданням забезпечення економічної ефективності, досягнення певного економічного результату» [8].

Рідко, якщо взагалі коли-небудь, якийсь новий заснований інститут так швидко доводив свою

необхідність, як розвивався менеджмент із початку ХХІ століття [6, 7].

Ціла низка українських авторів вважає, що менеджмент у медицині можна розглядати як сукупність усіх органів апарату управління медичною установою та їх управлінських дій [3, 5]. Українській охороні здоров'я потрібні професійні управлінці, здатні ініціювати та реалізувати нові ідеї, розробляти стратегію розвитку медичного бізнесу, мислити практично та прагматично при забезпеченні реформування медичної сфери в Україні [2].

Розвиток технологій трансплантації органів у всьому світі впевнено доводить, що вони є життєрятуючими та безальтернативними. Вона реалізується із залученням міжсекторального співробітництва (прокуратури, органів слідства та внутрішніх справ, авіації тощо).

У більшості країн світу основою національної політики в галузі охорони здоров'я є відповідна правова, управлінська база, розроблена за міжнародними нормами та стандартами, викладеними у правових актах Організації Об'єднаних Націй

(ООН), Ради Європи (РЄ), Всесвітньої організації охорони здоров'я (ВООЗ), Міжнародної організації праці (МОП). Вивчення організації менеджменту в різних країнах має велике значення для розвитку вітчизняних управлінських систем [9].

**Мета роботи:** обґрунтувати зміст основних управлінських функцій як інструменту реалізації цілей управління сучасною моделлю регіональної системи донорства та трансплантації органів (далі – РСДТ).

**Матеріали і методи.** Для досягнення поставленої мети в роботі застосовувалися загальнонаукові методи аналізу, синтезу, узагальнення, інтерпретації наукових даних, а також системний та структурно-функціональний підходи при визначенні функцій управління регіональною системою донорства та трансплантації органів.

Робота є фрагментом НДР Національного медичного університету імені О. О. Богомольця, кафедри соціальної медицини та громадського здоров'я: «Наукове обґрунтування удосконалення організаційних засад системи охорони здоров'я в умовах сучасних трансформаційних змін». Державний реєстраційний номер: 0123U101432. Термін виконання 2023–2025 рр.

**Результати дослідження та їх обговорення.** Сучасну регіональну систему донорства і трансплантації органів, з позицій системного підходу, ми розглядаємо як концептуальну модель, єдиний регіональний комплекс, що інтегрує діяльність двох самостійних функціональних структур: районних госпітальних закладів охорони здоров'я (ЗОЗ) – донорських баз (далі – ДБ), їх може бути кілька, і регіонального центру трансплантації (далі – РТЦ), які мають юридичну та господарську самостійність. Таким чином, модель у нашому понятті – це об'єкт, система, представлена у формі, відмінній від форми їхнього справжнього існування.

Зміст функцій управління моделі регіональної системи донорства та трансплантації органів залежить від її особливостей. Відомо, що конкретні функції управління залежать від особливостей об'єктів управління.

У класичному вигляді до функцій управління належать: планування, організація, мотивація, контроль та координація.

Для ефективного управління діяльністю сучасної моделі РСДТ ми пропонуємо нове наповнення даних функцій управління.

Слід зазначити, що управління від стадії планування до стадії контролю – це сукупність компонентів, взаємодія яких породжує нові системні якості, які властиві їй утворюючим. Отже, організується нова цілісна система управління (рис. 1).

#### **Функція планування.**

**На першому рівні** моделі планується організація районних госпітальних ЗОЗ, що є донорськими базами. Вони позиціонуються як юридично та господарськосамостійні суб'єкти, що мають у своєму складі відділення реанімації та інтенсивної терапії, які госпіталізують до даних відділень пацієнтів із гострою церебральною недостатністю судинного або травматичного генезу. Діяльність, пов'язана із вилученням анатомічних матеріалів у донора-трупа та наданням медичних послуг із вилучення анатомічних матеріалів у живих донорів. Забезпечують якість транспланта, вибір алгоритму консервації органа.

**На другому рівні** моделі планується організація РЦТ як системоутворюючого центрально-го офісу донорства та трансплантації органів у регіоні, органу контролю та підтримки всіх етапів донорського процесу.

До складу РЦТ входить відділення реанімації та інтенсивної терапії. Функція цього відділення – безпосередньо трансплантація органів. Завдання хірургів-трансплантологів РЦТ – виконувати технічно грамотно операції з експлантації та пересадки органів. Основна.

Оскільки РЦТ є центром управління донорством і трансплантацією органів у регіоні, то для виконання цієї основної функції при РЦТ планується організація низки управлінських служб.

#### **Функція організації.**

Організація районних ДБ розпочинається з отримання ліцензії на діяльність із вилучення, зберігання та транспортування органів людини для трансплантації (пересадки), а також включення до переліку закладів охорони здоров'я, яким дозволено зазначену діяльність. ЗОЗ, що є районними донорськими базами, повинні мати відповідну матеріально-технічну базу, медичне обладнання для проведення трансплантаційної діяльності.

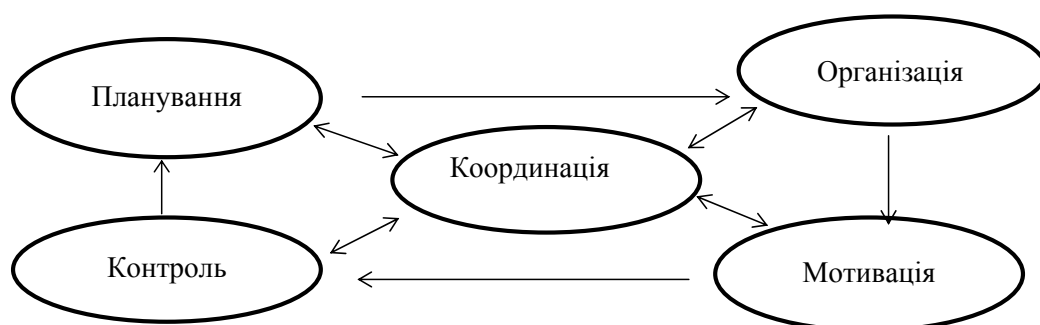


Рис. 1. Взаємозв'язок функцій управління в моделі регіональної системи донорства та трансплантації органів.

Статус донорської бази регламентується наказом Обласного (регіонального) органу управління охороною здоров'я. Районні донорські бази через трансплант-координаторів укладають із РЦТ договір про взаємодію у здійсненні діяльності, пов'язаної із трансплантацією, вилученням анатомічних матеріалів у донора-трупа та наданням медичних послуг із вилучення анатомічних матеріалів у живих донорів.

Організація регіональних, обласних чи міжрайонних трансплантаційних центрів відбувається на підставі ухвали Кабінету Міністрів України.

У складі РЦТ організується відділення реанімації та інтенсивної терапії. Основна функція цього відділення – безпосередньо трансплантація органів. Завдання хірургів-трансплантологів РЦТ – виконувати технічно грамотно операції з експлантації та пересадки органів.

При РЦТ як центр управління донорством і трансплантацією органів у регіоні організується ряд управлінських служб. Це:

- регіональний координаційний центр органного донорства (РКЦОД). Його основне завдання – зберігання та транспортування органів, ведення регіональної медичної статистики з донорства. При ньому створюється спеціалізована медична інформаційна система, яка підтримує зв'язок з ЄДІСТ і службою санітарної авіації;

- на відділ організації та керівництва службою кадрового забезпечення регіональної системи трансплантації покладається: підготовка кадрів, підвищення їхньої кваліфікації, планування та ведення звітності в даній галузі;

- організаційно-методичний відділ вирішує адміністративні, логістичні та координаційні питання. Організує міжсекторальне співробітництво у регіоні з держапаратом регіону, медичними ЗВО, ЗМІ, церквою, громадськістю. Перелічені структури повинні сприяти формуванню творчої діяльності, спрямованої на реалізацію заходів організаційного, освітнього, економічного, управлінського характеру щодо розвитку системи донорства та трансплантації органів у регіоні;

- регіональний лабораторний підрозділ для обслуговування регіональної системи трансплантації (цілодобовий лабораторний контроль потенційних донорів, типування клітин та тканин);

- регіональна служба матеріально-технічного та лікарського постачання регіональної системи донорства та трансплантації органів.

**Функція мотивації трудового колективу** – одна з основних функцій діяльності будь-якого менеджера. До них можна віднести: створення гарантій зайнятості, нормальних умов для трудової діяльності, забезпечення безпечних умов праці, надання соціальних пільг. Формування клімату в колективі, забезпечення можливості взаємодії в ході роботи. Забезпечення гідної оплати праці. Визнання трудових заслуг, премії, подарунки, просування по службі тощо. Як видно із наведених прикладів, мотивація – це поєднання інтелектуальних, психологічних та фізіологічних

потреб особистості, колективу, що спонукають їх до певних дій, поведінки.

#### **Контроль – одна з функцій управління.**

Контроль – це оцінка стану справ, на основі якої виноситься рішення про необхідність вжити відповідних заходів, що коригують перебіг процесу. Причини контролю: невизначеність, складність та динамічність середовища охорони здоров'я; необхідність запобігання кризовим ситуаціям; підтримка стабільного розвитку ЗОЗ шляхом зіставлення фактичних та планових показників.

Стратегічний, чи управлінський, контроль спрямований на рішення стратегічних завдань і був із стратегічним плануванням і управлінням.

Тактичний, чи адміністративний, контроль покликаний систематично стежити за забезпеченням виконання поточних завдань, програм, планів.

Фінансовий контроль здійснюється шляхом одержання від кожного ЗОЗ фінансової звітності за найважливішими економічними показниками.

#### **Координація як управління.**

Координація у моделі регіональної системи донорства та трансплантації органів забезпечує узгодженість дій при управлінні донорським процесом. Функція координації відіграє в керуванні системою роль, яку образно можна порівняти з роллю диригента в оркестрі.

Координація донорського процесу у моделі РСДТ.

На першому рівні моделі – донорській базі – встановлені 5 етапів введення донорського процесу.

На першому етапі донорського процесу ведеться *безперервний аудит* (облік та звіт) випадків смерті мозку та інших форм смертельного результату у відділеннях реанімації лікарень, які є донорськими стаціонарами.

На другому етапі – «*ідентифікація донора*» (визначається, чи може пацієнт стати донором) – проводяться заходи щодо діагностики смерті мозку та координації між установами, госпітального та регіонального рівня.

На третьому етапі – закінчення процесу діагностики смерті мозку та координації між установами, госпітальної та регіональної ЗОЗ.

На четвертому етапі – оформлення документації про смерть людини, комплекс заходів щодо підтримки гомеостазу.

На п'ятому етапі – проведення заходів щодо експлантації донорських органів «ведення донора» та експлантація на інший рівень моделі у РЦТ.

На другому рівні моделі здійснюється шостий етап, безпосередньо трансплантація органа (органів) реципієнту (реципієнтам) у РЦТ.

Координація, що забезпечує алгоритмізацію донорських процесів, у моделі РСДТ, сприяє чіткості управління і підвищує ефективність її діяльності.

#### **Висновки**

Функції управління з розробленим їх наповненням мають нові якості і є механізмами, що

чинять управлінський вплив на сучасну модель РСДТ. Системний характер взаємозв'язку функцій управління надає сучасній моделі РСДТ медичну соціальну та економічну ефективність.

**Перспективами подальших досліджень** є вдосконалення існуючих моделей і розробка нових шляхів розвитку функцій управління для становлення дієвої системи трансплантології в Україні.

#### Список літератури

1. Бабляк О. (2020). Трансплантація. Що потрібно про це знати / О. Бабляк. – Режим доступу : <https://nv.ua/ukr/opinion/transplantaciya-shcho-vidbuvayetsya-v-ukrajini-ostanni-novini-50101343.html>.
2. Баєва О. В. Менеджмент у галузі охорони здоров'я : навч. посіб. / О. В. Баєва. – К., 2008. – 640 с.
3. Борщ В. І. Менеджмент та маркетинг в охороні здоров'я : навч. посіб. / В. І. Борщ, О. В. Рудінська, Н. Л. Кусик. – 2022. – Режим доступу : <https://repo.odmu.edu.ua:443/xmlui/handle/123456789/12169>.
4. Левченко А. Гендиректор Українського центру трансплант-координації: військові та цивільні, чия смерть пов'язана з війною, не стають донорами / А. Левченко // Інтерфакс Україна. – 2022. – Режим доступу : <https://interfax.com.ua/news/interview/879725.html>.
5. Нові технології навчання менеджменту в медицині : навч. посіб. / за заг. ред. Ю. В. Вороненка, Н. Г. Гойди, О. П. Мінцера, М. Мітчелла. – К., 2009. – 418 с.
6. Про внесення змін до деяких законодавчих актів України щодо застосування трансплантації анатомічних матеріалів людини : Закон України від 28 лют. 2019 р. № 2694-VIII. – Режим доступу : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2694-19#Text>.
7. Про застосування трансплантації анатомічних матеріалів людини : Закон України від 17 трав. 2018 р. № 2427-VIII. – Режим доступу : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2427-19>.
8. Юзікова Н. Правове регулювання трансплантації анатомічних матеріалів людини / Н. Юзікова // Науковий вісник Дніпропетровського державного університету внутрішніх справ. – 2020. – № 4. – С. 213–218. DOI <https://doi.org/10.31733/2078-3566-2020-4-213-218>.
9. Юхименко П. Міжнародний менеджмент : навч. посіб. / П. Юхименко. – К., 2011. – 488 с.
10. Manyalich M. The need and opportunity for donation after circulatory death worldwide / M. Manyalich, H. Nelson, F. L. Delmonico // *Current opinion in organ transplantation*. – 2018. – Vol. 23 (1). – P. 136–141. DOI 10.1097/MOT.000000000000486.

#### References

1. Bablyak, O. (2020). Transplantatsiya. Shcho potribno pro tse znaty [Transplantation. What you need to know about it]. Retrieved from: <https://nv.ua/ukr/opinion/transplantaciya-shcho-vidbuvayetsya-v-ukrajini-ostanni-novini-50101343.html> [in Ukrainian].
2. Bayeva, O.V. (2008). *Menedzhment u haluzi okhorony zdorovya* [Management in the field of health care]. Kyiv [in Ukrainian].
3. Borshch, V.I., Rudinska, O.V., & Kusyk, N.L. (2022). Menedzhment ta marketynh v okhoroni zdorovya [Management and marketing in health care]. Retrieved from: <https://repo.odmu.edu.ua:443/xmlui/handle/123456789/12169> [in Ukrainian].
4. Levchenko, A. (2022). HENDYREKTOR UKRAYINSKOGO TSENTRU TRANSPLANT-KOORDYNATSIYI: VIYSKOVY TA TSYVILNI, CHYIA SMERT POVYAZANA Z VIYNOU, NE STAYUT DONORAMY [Director General of the Ukrainian Center for Transplant Coordination: military and civilians whose death is related to the war do not become donors]. *Interfaks Ukrayina – Interfax Ukraine*. Retrieved from: <https://interfax.com.ua/news/interview/879725.html> [in Ukrainian].
5. Voronenko, Yu.V., Goydy, N.G., Mintzer, O.P., & Mitchell, M. (Ed.). (2009). *Novi tekhnolohiyi navchannya menedzhmentu v medytsyni* [New technologies of teaching management in medicine]. Kyiv [in Ukrainian].
6. Zakon Ukrayiny Pro vnesennya zmin do deyakykh zakonodavchykh aktiv Ukrayiny shchodo zastosuvannya transplantatsiyi anatomichnykh materialiv lyudyny vid 28 lyutoho 2019 roku № 2694-VIII [Law of Ukraine On Amendments to Certain Legislative Acts of Ukraine Regarding the Use of Transplantation of Human Anatomical Materials dated February 28, 2019 No. 2694-VIII]. Retrieved from: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2694-19#Text> [in Ukrainian].
7. Zakon Ukrayiny Pro zastosuvannya transplantatsiyi anatomichnykh materialiv lyudyny vid 17 travnya 2018 roku № 2427-VIII [Law of Ukraine On the Application of Transplantation of Human Anatomical Materials dated May 17, 2018 No. 2427-VIII]. Retrieved from: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2427-19> [in Ukrainian].
8. Yuzikova, N. (2020). Pravove rehulyuvannya transplantatsiyi anatomichnykh materialiv lyudyni [Legal regulation of human anatomical materials transplantation of people]. *Naukovyy Visnyk Dnipropetrovskogo Derzhavnogo Universytetu Vnutrishnikh Sprav – Scientific Bulletin of the Dnipropetrovsk State University of Internal Affairs*, 4(4), 213-218. DOI 10.31733/2078-3566-2020-4-213-218 [in Ukrainian].
9. Yukhymenko, P. (2011). *Mizhnarodnyy menedzhment* [International Management]. Kyiv [in Ukrainian].
10. Manyalich, M., Nelson, H., & Delmonico, F. L. (2018). The need and opportunity for donation after circulatory death worldwide. *Current opinion in organ transplantation*, 23(1), 136-141. DOI 10.1097/MOT.000000000000486.

**MANAGEMENT FUNCTIONS AS ONE OF THE TOOLS FOR ACHIEVING THE GOALS OF THE MANAGEMENT MODEL OF THE REGIONAL ORGAN DONATION AND TRANSPLANTATION SYSTEM***G. I. Kovtun*

Heart Institute of the Ministry of Health of Ukraine, Kyiv, Ukraine

**Purpose:** to substantiate the content of the main management functions as a tool for the implementation of the management goals of the modern model of the regional system of organ donation and transplantation.

**Materials and Methods.** To achieve the goal, the work used general scientific methods of analysis, synthesis, generalization, interpretation of scientific data, as well as systemic and structural-functional approaches in determining the management functions of the regional system of organ donation and transplantation.

**Results.** The development of organ transplantation technologies around the world confidently proves that they are life-saving and irreplaceable. Ukrainian health care needs professional managers who are able to initiate and implement new ideas, develop a strategy for the development of medical business, think practically and pragmatically while ensuring the reform of the medical field in Ukraine.

For the modern conceptual regional system of organ donation and transplantation, the article substantiates the content of the management functions of this model as a tool for implementing the goals of model management and achieving results. It is shown that the management function is a set of actions designed to create real conditions to achieve planned goals. With the help of management functions, the implementation of established planned tasks is ensured in order to implement the adopted strategy of the organization's development.

The content of the main management functions of the modern model of the regional system substantiated in the article can be a training program for professionals of the new generation in the field of health care management.

**Conclusion.** The content of the main management functions of the modern model of the regional system, substantiated in the article, can be a training program for professionals of the new generation in the field of health care management.

KEY WORDS: **organ transplantation; organ donation system; management functions.**

*Рукопис надійшов до редакції 31.07.2023.*

**Відомості про автора:**

**Ковтун Гаврило Ігорович** – кандидат медичних наук, завідувач відділення хірургічного лікування патології міокарда та трансплантації органів та тканин людини № 6 Державної установи «Інститут серця МОЗ України»; тел.: +38(066) 674-43-10.