

## ДОСВІД ІНТЕГРОВАНОГО УПРАВЛІННЯ ЯКІСТЮ В САНАТОРІЇ «АВАНГАРД»

ДП «Клінічний санаторій «Авангард» ЗАТ «Укрпрофоздоровниця»

Проаналізовано та узагальнено результати впровадження інтегрованого управління якістю в умовах санаторію.

КЛЮЧОВІ СЛОВА: інтегроване управління якістю, санаторій.

В умовах прагнення України до інтеграції в Європейське співтовариство з метою виконання Місії та задоволеності усіх зацікавлених сторін в санаторії реалізовано функції управління, які ґрунтуються на вимогах міжнародних стандартів ISO серії 9000. У них зазначені наступні обов'язкові документовані процедури: управління документацією та інформацією, управління невідповідностями, корегуючі дії, запобіжні дії, внутрішній аудит, управління реєстрацією даних про якість. Суттєвою відмінністю згаданих стандартів від їх попередників є вимога безперервного поліпшення якості та підхід до опису санаторію на основі бізнес-процесів. В управлінні якістю нами застосовано більше двох стандартів, тому дана система називається інтегрованою. Відповідність стандарту ISO 9000 означає, що досягнутий в санаторії рівень менеджменту відповідає мінімальному набору стандартизованих вимог, які відображають міжнародно визнані способи ведення бізнесу, що гарантує надання послуг передбачуваної якості.

Стандарт ISO 9000 визначає менеджмент якості як скоординовану діяльність, яка полягає у спрямуванні і контролюванні санаторію щодо якості. Таким чином, менеджмент якості невіддільний від загальної функції управління. Створюючи власну інтегровану систему управління якістю, ми брали за основу вісім основоположних принципів менеджменту якості: орієнтація на замовника, лідерство, залучення працівників, процесний підхід, системний підхід до управління, постійне поліпшення, прийняття рішень на підставі фактів, взаємовигідні стосунки з постачальниками.

**Мета дослідження:** проаналізувати досвід розробки та експлуатації інтегрованої системи менеджменту якості в умовах санаторію та вивчити її ефективність.

**Матеріали і методи.** Вивчено та запроваджено в умовах санаторію світовий досвід розвитку менеджменту якості.

**Результати дослідження та їх обговорення.** Розробка інтегрованої системи менеджменту якості (СМЯ) в умовах санаторію «Авангард» була гармонізована з вимогами загального управління якістю (TQM). З метою оптимізації витрат та професійного підходу до впровадження та експлуатації інтегрованої системи менеджменту якості керівництво санаторію запросило фахівця – консультанта з якості. Були визначені місія, бачення, мета, ціннісні орієнтири, стратегія розвитку санаторію і методи їх реалізації, визначені конкурентні переваги при наданні послуг і своя частка на ринку.

Лідер та його команда розробили політику у сфері якості, екологічну політику, політику якості при закупівлі і політику якості управління персоналом, які відображені у Настанові з якості.

Впровадження інтегрованої СМЯ забезпечило використання процесних підходів, зниження витрат і скорочення терміну освоєння інтегрованої СМЯ, виконання вимог замовників, відповідальність за якість кожного, попередження невідповідностей на усіх напрямках функціонування інтегрованої СМЯ із застосуванням статистичних методів управління якістю.

Робота розпочиналась з навчання фахівців санаторію, ознайомлення робочої групи з документацією та прийняття рішення щодо подальшої розробки інформаційних, організаційних та нормативних документів. Був виданий наказ про розробку та експлуатацію інтегрованої СМЯ, створення Координаційної ради з якості і робочої групи, призначено представника вищого керівництва з якості і менеджера з якості – керівника проекту розробки інтегрованої СМЯ.

На принципах TQM розроблена схема «Основних напрямків загального управління якістю», яка визначає шість основних напрямків: управління маркетинговою діяльністю, управління фінансово-економічною діяльністю, управління ресурсами, процесами, персоналом, якістю. Кожен із напрямків відображений у нормативній документації при розробці інтегрованої СМЯ.

Розроблені: організаційно-функціональна схема процесу управління санаторієм, карта процесів, в якій визначається алгоритм дій, починаючи від замовлення послуги. При цьому враховувались ідеї та пропозиції споживачів, їх обробка та аналіз сприяли подальшому покращенню якості надання послуг.

Важливим елементом у процесному підході є розробка Переліку процесів з метою виконання вимог ISO 9001:2008, ISO 14000, ISO 22000:2005 та TQM.

Основні задачі, функції та відповідальність за впровадження екологічного менеджменту визначені у методологічній інструкції «Екологічний менеджмент».

Успіх і економічні показники санаторію залежать від професіоналізму персоналу, тому в санаторії розроблені Програми навчання з питань управління якістю, статистичних методів, управління екологічним менеджментом, загального управління якістю (TQM), програми ХАССП тощо.

Персонал санаторію ознайомився з інформаційними матеріалами, а в процесі розробки вивчив вимоги нормативних документів.

В період апробації інтегрованої СМЯ керівники підрозділів особливо наполегливо працюва-

ли з підлеглими для повного розуміння ними вимог відповідних стандартів, а в подальшому забезпечували її постійне вдосконалення. Внутрішній аудит інтегрованої СМЯ проводився відповідно до затвердженого плану. Отримання сертифікату на інтегровану СМЯ зобов'язує усіх членів колективу забезпечити безперечне виконання вимог, зазначених у нормативних документах інтегрованої СМЯ.

Санаторій було введено до складу організаційного комітету щодо забезпечення проведення Першої Всеукраїнської науково-практичної конференції «Якість в курортології», яка відбулася 23–26 травня 2007 р. в м.Євпаторія. Ряд наших робіт з даної тематики було опубліковано в тезах доповідей конференції.

Завдяки проведенню ефективної маркетингово-рекламної політики та заходів з підвищення конкурентоздатності оздоровниці, щороку зростала кількість путівок, які реалізуються за готівку через касу санаторію, що дозволяє поступово долати залежність заповнюваності оздоровниці від державних закупівель. Як видно з табл. 1, відбувається стійке зростання кількості реалізованих за готівку путівок та їхньої питомої ваги у загальній кількості реалізованих санаторієм путівок.

Таблиця 1. Кількість путівок, реалізованих за готівку, за період 2010–2012 рр.

Показник	2010 р.	2011 р.	2012 р.
Кількість путівок, реалізованих за готівку (шт.)	1074	1508	1663
Питома вага у загальній кількості реалізованих путівок (%)	16,5	22,9	26,8

Крім реалізації путівок, санаторій отримує доходи від діяльності відділення платних послуг, що не входять до вартості путівки. Фахівці відділення надають до 50 видів платних медичних послуг. Як видно з табл. 2, дохід від наданих платних послуг за останні три роки зріс на 128,8 тис. грн.

Для забезпечення якісного лікування та харчування хворих щороку зростали витрати на про-

дукти харчування та медикаменти у розрахунку на 1 ліжко-день (табл. 3).

У 2010–2012 рр. проводились усі передбачені законодавчими та нормативними документами підвищення заробітної плати штатним працівникам санаторію (табл. 4). При стабільній чисельності працюючих середня заробітна плата співробітників зростала і загалом за вказаний період збільшилася на 235 грн.

Таблиця 2. Дохід від платних послуг за період 2010–2012 р.

Показник	2010 р.	2011 р.	2012 р.
Дохід від платних послуг (тис. грн.)	716,9	799,6	845,7

Таблиця 3. Динаміка витрат в розрахунку на 1 ліжко-день за період 2010–2012 рр.

Витрати на 1 ліжко-день	2010 р.	2011 р.	2012 р.
На продукти харчування (грн.)	36,09	38,91	44,15
На медикаменти та процедури (грн.)	2,94	4,29	5,26

Таблиця 4. Динаміка чисельності працівників та рівня середньої заробітної плати за період 2010–2012 рр.

Показник	2010 р.	2011 р.	2012 р.
Середньооблікова чисельність працівників (чол.)	228	228	231
Середня заробітна плата на 1 штатного працівника (грн)	1652	1666	1887

### Висновки

1. Колектив санаторію «Авангард» доклав багато зусиль для того, щоб впровадити систему якості у повсякденне життя і першим серед санаторіїв України отримати сертифікат на СМЯ та міжнародну нагороду «Європейська якість».

2. Впровадження СМЯ в умовах санаторію дало можливість гармонізувати та задовольнити інтереси пацієнтів, співробітників, постачальників та суспільства в цілому.

3. Найвищою оцінкою нашої діяльності як лікувально-оздоровчого закладу була оцінка споживача, яка прямо залежала від вміння персоналу вчасно і повно визначити його сподівання та забезпечити якість результатів лікування.

**Перспективи подальших досліджень** полягають у подальшому вивченні результатів впровадження СМЯ у роботу санаторно-курортних закладів.

### Список літератури

1. Бичківський Р. Управління якістю : навч. посібн. / Р. Бичківський. – Л. : ДУ «Львівська політехніка», 2000. – 329 с.
2. ДСТУ ISO 9000, 9001, 9004. – К. : Держстандарт України, 2001.
3. Исикава К. Японский метод по управлению качеством / К. Исикава. – М. : Экономика, 1988. – 215 с.
4. Сміянов В. А. Визначення якості медичної допомоги та концепції її розвитку / В. А. Сміянов // Вісн. соц. гігієни та орг. охорони здоров'я України. – 2011. – № 1. – С. 86–95.
5. Тихоненко В. В. Создание эффективной системы управления качеством ISO 9001:2000. Методические рекомендации / В. В. Тихоненко. – К. : «УФПК», 2003. – 34 с.

### ОПЫТ ИНТЕГРИРОВАННОГО УПРАВЛЕНИЯ КАЧЕСТВОМ В САНАТОРИИ «АВАНГАРД»

П.В. Цвень (Немиров)

Проанализированы и обобщены результаты внедрения интегрированного управления качеством в условиях санатория.

КЛЮЧЕВЫЕ СЛОВА: интегрированное управление качеством, санаторий.

### THE EXPERIENCE OF THE INTEGRATED QUALITY MANAGEMENT IN SANATORIUM “AVANGARD”

P.V.Cven' (Nemyriv)

The results of the implementation of integrated quality management in sanatorium “Avangard” have been studied and summarized.

KEY WORDS: integrated quality management, sanatorium.

Рукопис надійшов до редакції 02.10.2013  
Рецензент: д.мед.н., проф. О.М. Голяченко