



ХУСУСИЙ КЛИНИКАЛАРНИ БОШҚАРИШНИ ТАКОМИЛЛАШТИРИШ

Ҳасанов Хусанбой Худайберганович

Тошкент менежмент ва иқтисодиёт

институтини ассистентини

Аннотация: Мазкур мақолада хусусий клиникаларни бошқариш, самарали иш ташкил қилиш, лойиҳани бошқариш, менежмент ва маркетинг масалалари аҳамияти ўрганилган. Хусусий клиникалар фаолиятини таҳлил қилиш натижасида олинган хулосалар асосида, хусусий клиникаларни бошқаришни такомиллаштириш бўйича хулоса ва таклифлар ишлаб чиқилган.

Калит сўзлар: Хусусий клиника, лойиҳани бошқариш, менежмент, маркетинг, Кайдзен методи, Balanced Scorecard тизими, KPI тизими.

Аннотация: В данной статье рассматривается важность управления частными клиниками, эффективной организации работы, управления проектами, менеджмент и маркетинговых вопросов. Основываясь на выводах, полученных в результате анализа деятельности частных клиник, были разработаны выводы и предложения по улучшению деятельности частных клиник.

Ключевые слова: Частная клиника, проектное управление, менеджмент, маркетинг, метод Кайдзена, система Balanced Scorecard, система KPI.



Abstract: This article examines the importance of private clinic management, effective organization of work, project management, management and marketing issues. Based on the findings obtained as a result of the analysis of private clinics, conclusions and proposals for improving the activities of private clinics were developed.

Keywords: Private clinic, project management, management, marketing, Kaizen method, Balanced Scorecard system, KPI system.

КИРИШ

Бугунги кундаги иқтисодий ва ижтимоий ўзгаришлар хусусий клиникаларни самарали бошқариш ва уларнинг фаолиятини юксалтиришни талаб этмоқда. Рақобатбардошликни ошириш, тиббий хизматларнинг сифати ва кўламини кенгайтириш, технологик янгиланишларни тезкор қўллаш хусусий клиникаларнинг асосий вазифаларига айланмоқда. Шу сабабли, уларни бошқаришда янги ёндашувларни қўллаш, инновацион ва стратегик бошқарув моделларини жорий қилиш ва ходимларнинг малакасини ошириш орқали ушбу мақсадларга эришиш долзарб аҳамиятга эга. Шундан келиб чиққан ҳолда **Ўзбекистон Республикаси Президентининг 2023 йил 12 сентябрдаги “Ўзбекистон-2030” стратегияси тўғрисида**¹ги ПФ-158-сонли Фармонида “аҳоли талабларига ва халқаро стандартларга тўлиқ жавоб берадиган таълим, тиббиёт ва ижтимоий ҳимоя тизимини ташкил қилиш¹ назарда тутилиб, 1.2 Аҳоли саломатлигини таъминлаш бўйича 9 та стратегия белгилаб берилган.

Хусусий клиникаларни бошқаришда бир қатор муаммолар учрайди, уларни самарали ҳал қилиш учун замонавий бошқарув ёндашувлари ва механизмлари зарур.

¹ Ўзбекистон Республикаси Президентининг 2023 йил 12 сентябрдаги “Ўзбекистон-2030” стратегияси тўғрисида”ги ПФ-158-сонли Фармони 1 банди



Қуйида санаб ўтилган муаммолар хусусий клиникаларни ривожланишида энг асосий муаммолар ҳисобланиб, мавзунинг долзарблигини кўрсатади.

1. Рақобат ва бозордаги позицияни сақлаш. Хусусий тиббиёт соҳасидаги рақобат тобора кучайиб бормоқда. Бозордаги позицияни сақлаб қолиш ва беморлар ишончини қозониш учун клиникалар тиббий хизматлар сифати ва беморларнинг қониқишини оширишда доимий ишлашлари керак. Клиникалар ўз хизматларини мослаштириб, маркетинг стратегияларини янгилаб боришга мажбур.

2. Молиявий бошқарув муаммолари. Хусусий клиникалар молиявий барқарорликка эришиш учун самарали молиявий бошқарувни йўлга қўйишлари керак. Хизматлар нархини белгиловчи тўғри стратегияни ишлаб чиқиш, харажатларни самарали назорат қилиш, инвестицияларни жалб қилиш ва маблағларни оқилона сарфлаш муҳим ҳисобланади. Бунда юқори харажатли технологиялар, ускуналар ва мутахассисларни жалб қилиш харажатлари ҳам катта муаммо бўлиб қолади.

3. Тиббий суғурта ва молиялаштириш. Хусусий клиникалар фаолияти кўпинча беморларнинг тўлов қобилиятига боғлиқ. Тиббий суғурта тизимининг яхши ривожланмагани ёки беморлар учун қулай шарт-шароитлар йўқлиги клиникаларнинг даромадини камайтиради. Шунингдек, суғурта компаниялари билан ҳамкорлик қилиш мураккаб бўлиши ва тўловларда кечикишларга олиб келиши мумкин.

Хусусий клиникаларни самарали бошқариш муаммоларини ҳал қилиш учун стратегик бошқарув, замонавий технологиялар, кадрлар билан ишлаш ва маркетинг йўналишларида замонавий ёндашувлардан фойдаланиш зарур. Ҳар бир муаммо ўз вақтида ҳал қилинса, клиникаларнинг самарадорлиги ва рақобатбардошлиги ортишига кўмаклашади.

АДАБИЁТЛАР ШАРҲИ

Тадқиқот мавзусининг долзарблигидан келиб чиққан ҳолда хорижий давлатлар



ва мамлакатимиз иқтисодчи олимлари томонидан хусусий клиникалар, уларни бошқариш ва фаолиятини самарали ташкил қилиш қилиш масалаларига доир олиб борилган илмий тадқиқотлар асосида қатор илмий асарлар, рисоалар ва мақолалар эълон қилинган.

Хусусий клиникаларни бошқариш соҳасидаги хорижий тадқиқотлар қуйидаги йўналишларни ўз ичига олади: самарали бошқарув моделлари, маркетинг стратегиялари, кадрлар сиёсати ва инновацион технологиялардан фойдаланиш. Айнан хусусий тиббий муассасаларни бошқариш борасида бир қатор ривожланган мамлакатлардаги илмий тадқиқотлар муҳим аҳамиятга эга.

Ф. Акерман (Ackerman, 2003) томонидан олиб борилган тадқиқот хусусий клиникаларнинг самарали бошқарилиши, уларнинг молиявий барқарорлиги ва тиббий хизматлар сифатига бағишланган. Унинг тадқиқоти асосан хусусий тиббий муассасалардаги бошқарув моделлари ва хизматларнинг сифатини оширишга қаратилган. Акерман ўз ишида хусусий клиникаларга хос бир қатор муаммоларни кўтарган ва уларни самарали бошқариш учун қуйидаги тавсияларни илгари сурган.

1. Бозорга мослашув ва беморлар билан ишлаш

Хусусий клиникалар доимо ўз хизматларини бозор талабларига мослаштириб туришлари керак. Акерманнинг тадқиқотида беморларнинг эҳтиёжларини чуқур таҳлил қилиш ва уларнинг талаблари асосида янги хизматлар таклиф қилиш муҳимлиги кўрсатилган. Унинг фикрича, беморлар билан муносабатларни яхши йўлга қўйиш ва уларнинг қониқишини таъминлаш орқали клиниканинг мижозлар базасини кенгайтириш мумкин. У қуйидаги фикрни илгари сурган: "бозор талабларига мос хизматларни таклиф қилиш ва беморлар эҳтиёжларини доимий равишда ўрганиш клиниканинг муваффақиятини таъминлайди" (Ackerman, 2003).

2. Бозорга мослашув ва беморлар билан ишлаш

Хусусий клиникалар доимо ўз хизматларини бозор талабларига мослаштириб



туришлари керак. Акерманнинг тадқиқотида беморларнинг эҳтиёжларини чуқур таҳлил қилиш ва уларнинг талаблари асосида янги хизматлар таклиф қилиш муҳимлиги кўрсатилган. Унинг фикрича, беморлар билан муносабатларни яхши йўлга қўйиш ва уларнинг қониқишини таъминлаш орқали клиниканинг мижозлар базасини кенгайтириш мумкин. У қуйидаги фикрни илгари сурган: "бозор талабларига мос хизматларни таклиф қилиш ва беморлар эҳтиёжларини доимий равишда ўрганиш клиниканинг муваффақиятини таъминлайди" (Ackerman, 2003).

3.Маркетинг ва брендинг

Акерманнинг тадқиқоти шуни кўрсатадики, хусусий клиникалар ўзларининг маркетинг ва брендинг стратегияларини яхшилашлари зарур. Беморларни жалб қилиш ва рақобатбардошликни ошириш учун маркетинг воситаларидан фойдаланиш самарали бўлиши керак. Акерман таъкидлаганидек, "клиникалар ўзларининг брендини мустаҳкамлаш ва бозордаги ўрнини сақлаб қолиш учун маркетинг воситаларидан фаол фойдаланишлари зарур" (Ackerman, 2003).

Шунингдек, Европа тажрибасида хусусий клиникаларни бошқаришнинг стратегик моделлари ва рақобатбардошлик масалалари жуда муҳимдир. Г. Норман (Norman, 2015) ва К. Грюнинг (Grünig, 2017) томонидан олиб борилган тадқиқотларда хусусий клиникаларда хизматлар сифати, маркетинг стратегиялари ва кадрлар сиёсатига алоҳида эътибор қаратилган. Грюнинг таъкидлашича, "хизматлар сифатини ошириш ва маркетинг воситаларидан самарали фойдаланиш хусусий клиникаларни рақобатбардош қилади" (Grünig, 2017).

МЕТОДОЛОГИЯ

Тадқиқотда хусусий клиникаларнинг бошқарув моделлари, самарадорлик кўрсаткичлари ва молиявий ҳолатини баҳолаш учун қуйидаги методлардан фойдаланилади.

1. SWOT таҳлили



SWOT таҳлили хусусий клиникаларнинг кучли ва заиф томонлари, имкониятлари ва хавф-хатарларини аниқлашда фойдаланилади. Бу метод тадқиқотнинг бошқарув моделларини такомиллаштиришга қаратилган стратегияларини ишлаб чиқишда асосий аҳамият касб этади.

2. PEST таҳлили

3. PEST таҳлили орқали хусусий клиникаларни бошқаришга таъсир этувчи сиёсий, иқтисодий, ижтимоий ва технологиявий омиллар ўрганилади. Бу усул хусусий клиникаларга ташқи муҳитдан келиб чиқадиган хавфлар ва имкониятларни аниқлашга ёрдам беради.

3. Иқтисодий самарадорлик таҳлили

а) Даромад ва харажатларни таҳлил қилиш формуласи

Иқтисодий самарадорликни баҳолаш учун хусусий клиниканинг даромад ва харажатларини таҳлил қилиш муҳим. Бу жараёнда қуйидаги формуладан фойдаланилади:

$$P=TR-TC$$

Бу ерда:

- PPP — фойда (даромаддан қоладиган соф пул),
- TR — умумий даромад (total revenue),
- TC — умумий харажатлар (total costs).

Формуланинг маъноси шундаки, хусусий клиниканинг иқтисодий самарадорлиги унинг умумий даромадидан умумий харажатларини чиқариб ташлаш орқали ҳисобланади. Умумий харажатлар клиниканинг маошлар, операция харажатлари, қонунчилик талаблари ва бошқа молиявий мажбуриятларини ўз ичига олади.



б) Рентабелликни ҳисоблаш формуласи

Хусусий клиникаларнинг молиявий самарадорлигини баҳолаш учун рентабеллик коэффициентини ҳисоблаш керак. Бу коэффициент клиниканинг даромадли ёки зарарли эканлигини кўрсатади. Рентабеллик коэффициенти қуйидаги формула орқали ҳисобланади:

$$R = \frac{P}{TR} * 100$$

Бу ерда:

- R — рентабеллик (foydalilik коэффициенти),
- P — фойда (profits),
- TR — умумий даромад.

Бу формула хусусий клиниканинг умумий даромадларига нисбатан қанча фоиз фойда олишини кўрсатади. Рентабеллик коэффициенти 100 фоиздан кам бўлса, бу клиниканинг самарали бошқарилмаётганидан далолат беради.

ТАҲЛИЛ ВА НАТИЖАЛАР

Ўзбекистонда хусусий клиникаларини бошқаришни такомиллаштириш учун халқаро ва янги йўлларини жорий қилиш орқали клиникадаги беморларга сифатли хизмат кўрсатиш, клиникада ишловчи ходимларнинг ишини тўғри баҳолаш ва уларни рағбатлантириш ҳамда клиника олдига қўйган мақсадларни амалга оширишга еришиш учун клиникада самарали бошқарув ташкил қилиш керак.

Хусусий клиникаларида Balanced Scorecard (BSC), Key Performance Indicators (KPI) ва Кайдзен методларини қўллаш клиниканинг бошқарувга ижобий тасир кўрсатади.

Хусусий клиникада Balanced Scorecard (BSC) методологиясини қўллаш, клиниканинг стратегик мақсадларини аниқлаш ва уларни амалга оширишда самарадорликни ошириш учун жуда фойдали ҳамда самарадорлик ва натижаларни доимий равишда яхшилаш учун ички бизнес жараёнлари ва ташқи натижалар ҳақида



фикр-мулоҳазаларни тақдим этувчи бошқарув тизими сифатида таърифланади. Куйида кўрсатилган йўналишларда BSC ни амалга ошириш мумкин:

1. Хусусий клиникаларда молиявий кўрсаткичлар:

- Даромадларни, харажатларни ва рентабелликни таҳлил қилиш.
- Тиббий хизматлардан келган даромадни баҳолаш.
- Молиявий ресурсларни самарали бошқариш, маълумотларнинг аниқлигини таъминлаш.

2. Хусусий клиника мижозлари билан боғлиқ бўлган жароён:

- Мижозлардан фойдали фикрлар олиш, мижозларнинг хизматлардан қониқишини баҳолаш.
- Реклама ва маркетинг стратегияларини таҳлил қилиш, янги мижозларни жалб этиш усуллари.
- Мижозлар статистикаси (масалан, қайтган мижозлар сони).

3. Хусусий клиникаларда ички жараёнлар:

- Тиббий хизматлар сифати ва клиникадаги жараёнларнинг самарадорлигини баҳолаш.
- Меҳнат самарадорлиги, даволаш жараёнларининг узлуксизлигини таъминлаш.

4. Ўрганиш ва ривожланиш:

- Ходимларнинг малакасини ошириш (Тренинг ва тажрибаларни ташкил этиш, ходимларнинг касбий ривожланиши).
- Инновацияларни жорий этиш (Янги тиббий технологиялар ва методикаларни жорий қилиш, клиникани ривожлантириш учун янги ғоялар).

Шундай қилиб, клиника умумий стратегик мақсадларга эришишда муваффақиятга эришади.

Хусусий клиникаларини бошқаришда Кайдзен тизимини қўллаш самарадорликни ошириш, сифатни яхшилаш ва мижозлар билан муносабатларни



мустаҳкамлаш учун муҳим восита бўлиши мумкин.

Кайдзеннинг асосий принциплари ва методологиясини клиника фаолиятига мослаштириш орқали кўплаб ижобий натижаларга эришиш мумкин.

Кайдзен тизимини хусусий клиникаларда қўллаш:

Ходимлардан келган таклифлар асосида кичик ўзгаришларни амалга ошириш. Айтиб ўтиш мумкин, қабул қилиш жараёнини оптималлаштириш ёки тиббий хизматлар сифатига таъсир этувчи жараёнларни яхшилаш.

Клиника ходимларни ўз вазифаларидаги ижобий ўзгаришларга жалб қилиш. Бунда тиббий ходим ва маъмурият ўртасидаги алоқанинг яхшиланиши клиника самарадорлигини оширади.

ХУЛОСА ВА ТАКЛИФЛАР

Мазкур тадқиқот асосида хусусий клиникаларни самарали бошқаришда стратегик ва инновацион ёндашувларни жорий этиш зарурлиги тасдиқланди. Таҳлиллар шуни кўрсатдики, рақобатбардошликни таъминлаш, беморларга сифатли хизмат кўрсатиш ва молиявий барқарорликка эришиш учун хусусий клиникалар замонавий бошқарув механизмларини татбиқ этишлари лозим. Айниқса, Balanced Scorecard (BSC), KPI, ва Кайдзен каби тизимларнинг амалиётга жорий этилиши клиникаларнинг иш самарадорлигини оширишда муҳим аҳамият касб этади.

Шунингдек, кадрлар салоҳиятини ошириш, хизматлар сифатини яхшилаш ва беморлар билан муносабатларни мустаҳкамлаш хусусий клиникалар фаолиятини такомиллаштиришда ҳал қилувчи омиллардан бири ҳисобланади.



Фойдаланилган адабиётлар:

1. Ackerman, F. (2003). *Private Healthcare Management and Financial Sustainability*. Health Economics Review.
2. Grünig, K. (2017). *Strategic Management in Private Clinics*. European Journal of Health Services.
3. Norman, G. (2015). *Quality and Competitive Strategies in Private Medical Institutions*. Journal of Healthcare Strategy.
4. Ўзбекистон Республикаси Президентининг 2023 йил 12 сентябрдаги ПФ-158-сонли “Ўзбекистон–2030” стратегияси тўғрисидаги фармони.
5. М. Абдурахмонов, А. Иномов. (2021). *Соглиқни сақлаш тизимида менежмент асослари*. Тошкент: Иқтисодиёт нашриёти.
6. Ж. Хошимов, А. Алимов. (2020). *Соглиқни сақлашда инновацион бошқарув моделлари*. Тошкент тиббиёт нашриёти.
7. Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1996). *The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action*. Harvard Business Press.
8. Imai, M. (1986). *Kaizen: The Key to Japan's Competitive Success*. McGraw-Hill Education.