

# სტრატეგიული მენეჯმენტის ზოგიერთი საკითხი ჯანდაცვის სისტემაში პანდემიის პირობებში და იტალიის გამოცდილება

## რეზიუმე

ნაშრომში განხილულია ვირუსული ინფექციის COVID-19 პანდემიის პირობებში მსოფლიოში შექმნილი ვითარება, გამოვლენილია ის ზიანი, რომელიც მან მიაყენა მსოფლიოს წამყვანი ქვეყნების ეკონომიკას, გაანალიზებულია სხვადასხვა ქვეყნების, როგორცაა აშშ, გერმანია და ა. შ. ჯანდაცვის სფეროში სტრატეგიული მენეჯმენტის ძირითადი საკითხები. განსაკუთრებული ყურადღება გამახვილებულია იტალიაში (ქვეყანა, რომელზედაც ყველაზე მძიმედ აისახა პანდემიის დამანგრეველი გავლენა როგორც მოსახლეობის ჯანმრთელობის, ისე ეკონომიკის მხრივ) ჯანდაცვის სისტემის მენეჯმენტში სანყის ეტაპზე დაშვებულ ხარვეზებზე.

განხილულია საქართველოში პანდემიასთან ბრძოლის სტრატეგიული მიდგომები; დასაბუთებულია, რომ მიუხედავად გატარებული ღონისძიებებისა, საქართველოს მთავრობის ღონისძიებები არასაკმარისი აღმოჩნდა, რამაც ჯანდაცვის სისტემის მწვავე კრიზისი გამოიწვია, რისი დასტურიცაა 2020 წლის მინურულს კორონავირუსის პანდემიით ქვეყანაში შექმნილი მდგომარეობა. იტალიაში შექმნილი მდგომარეობის სიღრმისეული ანალიზის კვალობაზე გამოყოფილია ის ძირითადი მიდგომები, რომელიც გასათვალისწინებელია ახალი კორონავირუსის პანდემიის პირობებში მიყენებული ზიანის აღმოსაფხვრელად როგორც საქართველოში, ისე სხვა ქვეყნებში. აგრეთვე, გამოთქმულია მოსაზრება, რომ აუცილებელია სახელმწიფოს, კერძო სექტორის და საზოგადოების მჭიდრო კოორდინირებული ურთიერთთანამშრომლობა.

**საკვანძო სიტყვები:** ჯანდაცვის სისტემა, სტრატეგიული მენეჯმენტი, მთავრობა, ვირუსული ინფექციის COVID-19 პანდემია, გადანყვეტილება, კრიზისი.



**აპოლონ არდაშელია**  
სოხუმის სახელმწიფო  
უნივერსიტეტის დოქტორანტი

## SOME ISSUES OF STRATEGIC MANAGEMENT IN THE HEALTHCARE SYSTEM IN PANDEMIC CONDITIONS AND THE ITALIAN EXPERIENCE

**Apolon Ardashelia**  
Doctorant of Sokhumi State University

### RESUME

The article discusses the global situation during the COVID-19 virus pandemic, identifying the damage it has done to the economies of the world's leading countries, and analysing key issues in strategic health management in various countries, such as the USA, Germany, etc. Particular attention is given to the initial weaknesses in the management of the health system in Italy (the country most severely affected by the devastating effects of the pandemic, both in terms of public health and the economy).

The article examines strategic approaches to addressing the pandemic in Georgia; it argues that, despite all the measures taken, the measures taken by the Georgian government have been insufficient, leading to a serious crisis in the health system, as evidenced by the situation in the country caused by the coronavirus pandemic in late 2020. Following an in-depth analysis of the situation in Italy, the main approaches to address the damage caused by the new coronavirus pandemic in Georgia and elsewhere have been identified. It also expressed the view that close coordinated collaboration between government, the private sector and society is needed.

**Keywords:** Healthcare system, Strategic management, Government, COVID-19 virus pandemic, Solution, Crisis.

კორონავირუსის ახალი შტამის კოვიდ-19-ის გავრცელების გამო, მსოფლიოს განვითარებული ქვეყნების უმრავლესობა ჯანდაცვის სისტემაში მწვავე პრობლემებს განიცდის, რაც განპირობებულია სტატეგიონარული საწარმოების დეფიციტით, სამედიცინო პერსონალისა და ინდივიდუალური დაცვის საშუალებების უკმარისობით, ასევე ცენტრსა და რეგიონებს შორის მართვის

დეზინტეგრაციითა და ფინანსირების მოუქნელი სისტემით.

პანდემიის პირველი ოთხისთვის განმავლობაში დიდი ზიანი მიაღწია ისეთ ქვეყნებს, რომლებიც თავიანთი ბიუჯეტიდან ყოველწლიურად ჯანდაცვის სექტორში დიდ თანხებს ხარჯავდნენ. მსოფლიო ჯანდაცვის ორგანიზაციის ანალიტიკური ინფორმაციის მიხედვით,

იტალიამ აღნიშნულ სექტორში დახარჯა მშპ-ის 8,9%, ესპანეთმა - 9%, აშშ-მა - 17,1%, საფრანგეთმა - 11,5% და დიდმა ბრიტანეთმა - 9,8%. შედარებისთვის, სამხრეთ კორეამ დახარჯა - 7,3%, ხოლო ჩინეთმა - 5%<sup>1</sup>, თუმცა სწორედ ევროპული და ამერიკის კონტინენტის ქვეყნები აღმოჩნდნენ პანდემიისთვის ყველაზე მოუმზადებლები და გამოირჩევიან მოსახლეობის ინფიცირებისა და სიკვდილიანობის მაღალი მაჩვენებლებით.

მაგრამ ამასთან, ევროპაში გამოჩნდა ჯანდაცვის სისტემის ეფექტური მართვის ისეთიმოდელებიც, რომლებმაც გაუძლეს პანდემიის პირველ ტალღას - შედარებით მცირე დანაკარგებითა და ეკონომიკის მინიმალური ვარდნით ახერხებენ „უხილავ მტერთან“ წარმატებულ ბრძოლას. სამედიცინო სფეროს ექსპერტები დადებითად აფასებენ გერმანიის გამოცდილებას - ამ ქვეყნის ჯანდაცვის გამართულმა ცენტრალიზებულმა სისტემამ, საჭირო სამედიცინო დანადგარების საკმარისმა რაოდენობამ, დიდმა საწარმოებმა და მისი გაზრდის შესაძლებლობამ, პირველადი ჯანდაცვის, კერძო და საჯარო დაწესებულებების კოორდინაციამ, ასევე, ნეს-რიგისადმი მოსახლეობის მორჩილმა დამოკიდებულებამ და მაღალი დისციპლინის გამოვლენამ, ხელი შეუწყო მძიმე პაციენტების ოპერატიულ მართვას, რესპირატორული გართულებების გამკლავებას, სოციალური კონტაქტებისა და რისკ ჯგუფების შემცირებას.

სრულიად საპირისპირო მდგომარეობაში აღმოჩნდა აშშ-ის ჯანდაცვის სისტემა. 2019 წლის „ჯანდაცვის უსაფრთხოების გლობალური ინდექსის“ 100 ქულიანი შკალის მიხედვით, აშშ-მ დააგროვა 83,5 ქულა<sup>2</sup>, რაც მიუთითებდა სახელმწიფოს უსაფრთხოებას მისი მოქალაქეების ჯანმრთელობის დაცვისა და ინფექციური დაავადებების აფეთქების საშიშროების თავიდან აცილების მზადყოფნას. მიუხედავად ასეთი მაღალი შეფასებისა, დღეის მდგომარეობით, აშშ კორონავირუსის გავრცელების მასშტაბითა და საერთო სიკვდილიანობის მაჩვენებლით ერთ-ერთი პირველია. მსოფლიო ჯანდაცვის ორგანიზაციის მონაცემებით, აშშ-ში მთლიანი ინფიცირებულების 4,4% არის ლეტალური, მას მოსდევს ბრაზილია - ინფიცირებულების 3,9%-ანი სიკვდილიანობით, ინდოეთი - 2,8%, რუსეთი - 1,5%<sup>3</sup>.

კორონავირუსის გავრცელების განდაცული ვერც საქართველო აღმოჩნდა, თუმცა საზღვრების დროული ჩაკეტვით, საყოველთაო კარანტინის გამოცხადებითა და მოსახლეობის მიერ წესების მეტ-ნაკლები დაცვით, მან პანდემიის პირველ ტალღას თავი წარმატებით გაართვა. შედეგად საქართველომ მინიმალური დანაკარგებით შეძლო ზაფხულის სეზონში შესვლა. მაგრამ თავის მხრივ, ასეთმა ღონისძიებებმა ეკონომიკის ფუნქციონირებას სერიოზული ზიანი მიაყენა და მთლიანად ბიზნეს სექტორი კრიზისში აღმოჩნდა. განსაკუთრებით ეს შეეხო ტურისტულ ინფრასტრუქტურას და მასზე დამოკიდებულ მცირე და საშუალო ბიზნესს. შექმნილი მდგომარეობიდან გამოსვლისა და ეკონომიკის ცალ-

კეული მიმართულებების გამოცოცხლების მიზნით, ხელისუფლებამ სეზონზე ტურისტული ნაკადების მიღება დაუშვა და ინფიცირებულთა რაოდენობის ზრდა კვლავ დაიწყო. ასეთმა პრაქტიკამ გვაჩვენა, რომ ერთთვისანი მკაცრი შეზღუდვებისა და ეკონომიკის გაჩერების ხარჯზე მოგებულმა ძვირფასმა დრომ, რომელიც უნდა მოხმარებოდა შემოდგამა-ზამთრის სეზონის დადგომის წინ ქვეყნის მოსახლეობის მომზადებას შესაძლო პანდემიის მეორე ტალღის განვითარების გასამკლავებლად, უკუჩვენება მოგვცა. შედეგად, მივიღეთ ის, რომ დღითი დღე მატულობს ინფიცირებისა და სიკვდილიანობის შემთხვევები და ამ ფონზე მკაფიოდ ჩანს ჯანდაცვის სექტორის მენეჯმენტში არსებული ხარვეზები. კერძოდ:

- პანდემიის საწყის ეტაპზე, საერთაშორისო ფონდებიდან, დონორი და მეგობარი სახელმწიფოების მხარდაჭერით მოხერხდა ფინანსური რესურსების მობილიზება. საკუთარი და მოზიდული ეს რესურსები მაქსიმალურად უნდა მოხმარებოდა პანდემიის შესაძლო მე-2 ტალღის დაწყებისთვის ყველა შესაძლო შემთხვევის გათვალისწინებასა და პრევენციული ღონისძიებების მზადებას. უწინარესად, საჭირო იყო სხვა ქვეყნების ჯანდაცვის სისტემებში ვირუსის გავრცელების პირველი ტალღის დროს დაშვებული შეცდომების შეფასება და გაანალიზება. საქართველოში და მის ფარგლებს გარეთ მოღვაწე ქართველი ექსპერტების აზრით, არასაკმარისი იყო მძიმე პაციენტების მართვისათვის საჭირო დანადგარებისა და საწარმოების რაოდენობა. ასევე, აუცილებლობას წარმოადგენდა ყველაზე მოთხოვნადი სამედიცინო კადრების - საექთნო პერსონალისა და ექიმ-რეანიმატოლოგების გადამზადება. ამისთვის კი საჭირო იყო გადაუდებელ ღონისძიებში არსებული პროფილური საგანმანათლებლო დაწესებულებების ჩართვა და რეგულარულად მომუშავე ტრენინგ-ცენტრების ორგანიზება. მაგრამ სწორედ სწავლისა და ცოდნის მიღების მიმართულებების ფინანსური უზრუნველყოფა არ აღმოჩნდა ერთ-ერთ პრიორიტეტად მიჩნეული და ამ შეცდომის გამო, ჩვენი ქვეყნის ჯანდაცვა განიცდის სამედიცინო პერსონალის მწვავე უკმარისობას.

- კოვიდპანდემიის მართვის ცენტრის მუშაობაშიც გამოჩნდა ნაკლოვანებები, რაც დაკავშირებულია მოსახლეობის მხრიდან დახმარებისთვის განხორციელებულ ზარების რეაგირებასთან - ჭიანჭურდებოდა მოქალაქეებისთვის პასუხის გაცემა, ხშირ შემთხვევაში კი კლინიკაში გადასაცვანად უწევთ რამდენიმე დღიანი ლოდინი და ამ ხნის განმავლობაში მათი მდგომარეობა კიდევ უფრო მძიმდება. 112-ის მართვის ქოლ-ცენტრი ვერ უძლებს რაოდენობრივ დანოლას და ასეთ დროს, აუცილებელია კერძო სექტორში არსებული სამედიცინო დაწესებულებების ქოლ-ცენტრების ჩართვა. ასეთი ქოლ-ცენტრებიდან მორიგე ექიმის ჩართვით უნდა ხდებოდეს პაციენტების ავადმყოფობის ხარისხის შეფასება, მსუბუქი ფორმებით მიმდინარე პაციენტები გადამისამართდებიან დისტანციური წესით მკურნალობის რეჟიმზე და იქნებიან მუდმივი მოკითხვის რეჟიმში, ხოლო შედარებით გართულებული პაციენტებისათვის საჭიროა ტერიტორიული პრინციპით ჰოსპიტალიზაცია.

1 <https://bit.ly/3rraFFS>

2 <https://bit.ly/2WMeMhz>(მე-20 გვერდი)

3 <https://www.worldometers.info/coronavirus/>



ამასთანავე, საქმეში ჩართვას საჭიროებენ ფსიქოლოგები, რომელთა მუშაობას მოსახლეობასთან დიდ მნიშვნელობა აქვს.

- ცალკე მიმართულება თანამედროვე ციფრული ტექნოლოგიების გამოყენება, რასაც სხვადასხვა ქვეყნები წარმატებით იყენებენ. ასე მაგალითად: ე.წ. „მსუბუქი სიმპტომები“ მქონე პაციენტები და მათი სოციალური კონტაქტები პანდემიის მართვის ცენტრის მიერ ოპერატიულად აღირიცხებიან. შედეგად, აღნიშნულ კონტიგენტს სმარტფონებზე უმონტაჟდებათ სპეციალური აპლიკაცია, რომლის მეშვეობით, ერთის მხრივ, ხორციელდება სამედიცინო მდგომარეობის მართვა (პაციენტები საათობრივად იღებენ ექიმის რეკომენდაციებს, ავსებენ ონლაინ კითხვარებს და ა.შ) და მეორე მხრივ, საპოლიციო სამსახურების მიერ მიმდინარეობს გადაადგილების შედამხედველობა (იგულისხმება დაინფიცირებულებისა და საეჭვოდ მიჩნეული პაციენტების მიერ საცხოვრებელი სახლების თვითნებური დატოვება).

ჩვენი ქვეყნის მოსახლეობის რიცხოვნობის გათვალისწინებით, მსგავსი ტიპის პროექტების დაფინანსება არ მოითხოვს დიდი დანახარჯებს, ამასთანავე კომპიუტერული ტექნოლოგიების (IT) ბიზნეს სექტორში დასაქმებული კომპანიებისა და საკადრო რესურსების გათვალისწინებით, მსგავსი ტიპის პროექტების მენეჯმენტი არ წარმოადგენს სირთულეს.

- პანდემიამ დაგვანახა თუ რამხელა მნიშვნელობა ენიჭება საჯარო და კერძო სექტორში დასაქმებული ადამიანების თანამედროვე ციფრული ტექნოლოგიების გამოყენებით დისტანციური წესით მუშაობას. ამ მიმართულებით რიგი პროცედურების დისტანციური წესით მომსახურების დანერგვა ხელს შეუწყობს ადამიანების ერთმანეთთან ნაკლებ შემხებლობას და შესაბამისად, ინფიცირების რაოდენობაზეც აისახება.

- სავაჭრო ცენტრებში, კვების ობიექტებში, მომსახურების ოფისებში, საჯარო ტრანსპორტში არ ხდება (დახურულ სივრცეებში) ერთდროულად შესული ადამიანების რაოდენობის კონტროლი და შეზღუდვა, რაც კიდევ უფრო ზრდის ინფიცირების რისკებს. მხოლოდ პირბადეების სავალდებულო ტარება და სოციალური დისტანცირების შეხსენება არასაკმარისია. აღნიშნულ

პროცესს სჭირდება სახელმწიფოს მხრიდან ძალოვანი სტრუქტურების მობილიზაცია (მათ შორის, სამხედრო ძალების ჩათვლით) რუტინული შედამხედველობა და სხვადასხვა პროფესიისა და კომპეტენციის ადამიანების ჩართულობით მუდმივი მუშაობა მოსახლეობის ჯგუფებთან.

ობიექტურობისთვის, ხარვეზებთან ერთად, უნდა შევნიშნოთ მთავრობის მიერ ინფიცირების კერების შეზღუდვის მიმართულებით გატარებული დადებითი-გადაწყვეტილებები, მათ შორის, გონივრული აღმოჩნდა კოვიდსასტუმროების ორგანიზება. ამით, ერთი მხრივ, ხდება ე.წ. მსუბუქი ინფიცირების მქონე დაავადებული პაციენტის კონტაქტებისგან იზოლირება, მეორეს მხრივ კი, პანდემიისაგან დაზარალებული სასტუმროების ნაწილის ფუნქციონირება და აღნიშნული სეგმენტის ბიზნეს-მხარდაჭერა.

დადებითად აღიქმება მცირე და საშუალო ბიზნესის ისეთი ინიციატივების მხარდაჭერა, როგორცაა ინდივიდუალური დაცვის საშუალებების (სამედიცინო ნიღბები, ფარები, ხალათები, კომბინიზონები, ხსნარები და სხვა) ადგილობრივი წარმოება. აღნიშნულმა ღონისძიებებმა ხელი შეუწყო ადგილობრივი წარმოებების განვითარებას, გააჩინა დამატებითი სამუშაო ადგილები, ფასის და ხარისხის გათვალისწინებით კონკურენცია გაუწია ჩინეთიდან და თურქეთიდან შემოტანილ ანალოგიურ პროდუქციას, შედეგად 5-ჯერ შემცირდა მითითებულ პროდუქციაზე საცალო ფასები და მოსახლეობისათვის ფინანსურადაც ხელმისაწვდომი გახდა.

სამედიცინო რესურსებისა და ფინანსური შესაძლებლობების ფონზე, უდავოდ შთამბეჭდავია მოსახლეობისთვის სოციალური მხარდაჭერის მიმართულებით განხორციელებული ღონისძიებები, მაგრამ ამასთან, ფაქტია, რომ ქვეყანა, მისი ჯანდაცვის სისტემა აღმოჩნდა უმწვავესი პრობლემების წინაშე. ამისდასტურია ის გარემოება, რომ 2020 წლის ნოემბრის თვიდან კორონავირუსით ინფიცირებულთა რაოდენობა კრიტიკულად იზრდება და გარდაცვლილთა რაოდენობაც მატულობს.

სხვადასხვა ქვეყნის მთავრობები ყოველდღიურ ბრძოლაში არიან ჩართულები პანდემიის მხარდ ტემპებთან გასამკლავებლად. თუმცა, ხშირად ისინი იმეორებენ იგივე შეცდომებს, რაც იტალიამ დაუშვა პანდემიის

ტალის პირველ ეტაპზე.

ჰარვარდის ბიზნეს სკოლის ბიზნეს-ადმინისტრირების პროფესორის გერი პიზანოსა (Gary P. Pisano) და ამავე სკოლის ბიზნეს-ადმინისტრირების მასწავლებლის რაფაელა სადუნის ავტორობით, ჰარვარდის 2020 წლის აპრილის თვის ბიზნეს გამოცემაში გამოქვეყნდა ანალიტიკური მასალა კორონავირუსის პანდემიის გამო იტალიაში დატრიალებული ტრაგედიის შესახებ.

ამ დოკუმენტში აღწერილია იტალიაში პანდემიის დაწყების პირველ ეტაპზე ჯანდაცვის სისტემის მენეჯმენტში დაშვებული ხარვეზები, რომლებიც ავტორებმა მიიჩნიეს, როგორც 5 აკვეთილი. ვფიქრობ, მიზანშეწონილია, გამოვყოთ ის ძირითადი აქცენტები, რომლებიც შემოსენებული კვლევის ავტორების შეფასებით გასათვალისწინებელია ახალი კორონავირუსის პანდემიის ბრძოლის პერიოდში ყველა ქვეყნის მთავრობისათვის და ჩემის აზრით, საქართველოს მოცემულობაშიც.

აღნიშნულინაშრომით ავტორები მსოფლიო საზოგადოებისთვის ავრცელებენ შემდეგ გზავნილებს:

**1. გააცნობიერეთ თქვენი შემეცნებითი მიკერძოება**

იტალიაშიახალი კორონავირუსის კოვიდ 19-ის პანდემიის აფეთქების დროს ჩინეთს და ზოგიერთ სახელმწიფოს უკვე გავლილი ჰქონდა პანდემიასთან ბრძოლის პირველი ეტაპი, რაც იძლეოდა იმის გამოცდილებას, რომ საჭირო იყო პანდემიასთან წარმატებით რეალიზებული მეთოდების ოპერატიულად გაცნობა, გადანყვებილების მიღება და მათი დანერგვა - მაშინ როდესაც, იტალიის მთავრობას არანაირი ინფორმაცია და სათანადო ცოდნა არ გააჩნდა თუ როგორ უნდა ემოქმედათ ახალი კორონავირუსის შესაჩერებლად. ამასთანავე, მათ არ ესმოდათ ექსპერტების, რომლებიც სისტემატიურად მიუთითებდნენ პრობლემებზე და სთავაზობდნენ სხვადასხვა წინადადებებს, ნაცვლად ამისა, ხელმძღვანელი პირები გადანყვებილებს იღებდნენ შინაგანი რწმენისა და ინსტიტუტების მიხედვით.

**შეფასება:** ასეთი გაურკვეველობის ჟამს მნიშვნელოვანია, მთავრობამ გამოყოს დრო და ორგანიზება გაუწიოს ცოდნის შექმნისა და ამაღლების საქმეს, რაც

შესაძლებელია სხვადასხვა სფეროებში გაფანტული სხვადასხვა პროფესიისა და კომპეტენციის ადამიანების შემოკრებით.

**2. თავიდან აიცილეთ არასრულყოფილი გადანყვებილები**

იტალიური გამოცდილებიდან აღებული მეორე გაკვეთილი, ეს არის სისტემური მიდგომების მნიშვნელობა და სახიფათო გადანყვებილებების მიღება, რომელიც გვეხმარება ნაწილობრივ.

იტალიის მთავრობამ დაიწყო საკარანტინო ღონისძიებები კონკრეტული რეგიონებიდან და შემდგომ მოიცვა ქვეყნის მთელი ტერიტორია. ჩვეულებრივ, ასეთი ღონისძიებები ჩაითვლებოდა გონივრულ გადანყვებილებად, მაგრამ ამან მიიყვანა საპირისპირო შედეგებამდე.

**პირველი,** ის რომ ვირუსის სწრაფი გავრცელების პარალელურად არ მომხდარა ენ. „ლოქდაუნები“ - ვერ განსაზღვრეს თუ რა იყო მოსალოდნელი თუნდაც 3-4 დღის შემდეგ და გამოვიდა, რომ ვირუსის გავრცელებას და ეპიდემიის აფეთქებას მოყვებოდა კარანტინის შესახებ გადანყვებილება;

**მეორე:** გადანყვებილების მიღებამ ცალკეულ რეგიონში კარანტინის დანესების შესახებ გამოიწვია იმ რეგიონიდან მასების გადინება მეზობელ რეგიონებში. ეს დასაშვები იქნებოდა, თუკი ჯანდაცვის სისტემა გააკონტროლებდა პოტენციურად ინფიცირებულების გადაადგილებას შედარებით მშვიდ რეგიონებში. ამასთან დაკავშირებით, საჭირო იყო ეფექტური საკომუნიკაციო კავშირების დამყარება, ინფორმაციების შეგროვება და ერთ სისტემაში მოქცევა.

აღნიშნული წესები უნდა გამოიყენებოდეს ჯანდაცვის სისტემის ორგანიზაციებში, კლინიკებში, სადაც საჭიროა ტოტალური რეორგანიზაციები (მაგალითად: პაციენტების ნაკადების დაყოფა, კოვიდპაციენტებად და დანარჩენებად). ამასთანავე, მნიშვნელოვანია კლინიკები გადავიდნენ პაციენტზე ორიენტირებული სამედიცინო დახმარებიდან ხალხის მასებზე გათვლილ სამედიცინო მომსახურებაზე, განსაკუთრებული აქცენტით სახლში სამედიცინო მომსახურების განწევაზე.



ეს იმას ნიშნავს, რომ აუცილებელია რგოლებს შორის კოორდინირებული მუშაობა, რაც აშშ-ს შემთხვევაში პრობლემატური აღმოჩნდა.

### 3. სწავლა იქნის გადამწყვეტ მნიშვნელობას

სწორი რეაგირებების გამოსავლის ძიებაში, საჭიროა ვისწავლოთ, როგორც წარმატებულ ნაბიჯებზე, ისე შეცდომებზე, ასევე, მუდმივად გვექონდეს მზადყოფნა შევცვალოთ მოქმედების ტაქტიკა. რა თქმა უნდა, ღირებულებული გაკვეთილების მიღება შესაძლებელი იყო ისეთი ქვეყნების გამოცდილებიდან, როგორცაა ჩინეთი, სინგაპური, ტაივანი, კორეა, რომლებმაც გატარებული ზომებით შეძლეს პანდემიის შეჩერება. მაგრამ ზოგჯერ უკეთესი გამოსავლის მოძიება შესაძლებელია იქვე ახლოს. ვინაიდან იტალიის ჯანდაცვის სისტემა ძალიან არის დეცენტრალიზებული, სხვადასხვა რეგიონები ცდილობდნენ სხვადასხვა საპასუხო ზომების გატარებას. ამის ყველაზე ნათელ მაგალითს წარმოადგენს აბსოლუტურად კონტრასტული ლომბარდიისა და ვენეტოს მომიჯნავე რეგიონი, რომლებსაც ანალოგიური სოციალურ-ეკონომიკური მახასიათებლები აქვთ.

ლომბარდია, ერთ-ერთი ყველაზე მდიდარი და მწარმოებელი რეგიონი ევროპაში არაპროპორციულად ძლიერად დაზარალდა კოვიდ 19-ის პანდემიისგან. პანდემიის დაწყებიდან ერთ თვეში 2020 წლის 26 მარტის მდგომარეობით ლომბარდიაში დარეგისტრირდა 35 ათასი ინფიცირებული და 5 ათასი გარდაცვლილი 10 მილიონიან მოსახლეობის მქონე რეგიონში. ვენეტოს რეგიონი კი პირიქით, ადრეულ ეტაპზე ვირუსის განუწყვეტელი გავრცელების მიუხედავად, აჩვენებდა პანდემიასთან ბრძოლაში გაცილებით უკეთეს შედეგებს: 7 ათასი ინფიცირებული და 287 გარდაცვლილი 5 მილიონიანი მოსახლეობის პირობებში.

ამ ორ რეგიონში მდგომარეობის ცვლილების ტრექტორიის ფორმირება განაპირობა ხელისუფლებაზე არადამოკიდებულმა ბევრმა ფაქტორმა, მათ შორის, როგორცაა მოსახლეობის სიმჭიდროვე და კრიზის დასაწყისში ინფიცირების შემთხვევების მეტი რაოდენობა. მაგრამ ცხადია, რომ კრიზისის დასაწყისში საზოგადოებრივი ჯანდაცვის მიერ მიღებული სხვადასხვა გადამწყვეტილებები აღმოჩნდა მნიშვნელოვანი. ასე მაგალითად: თუ რომელიმე ოჯახის წევრს გამოუვლინდებოდა კლინიკური სიმპტომები, მას, მის ოჯახის წევრებს და ახლო მეზობლებსაც კი უტარდებოდათ კორონავირუსის გამოსავლენი ტესტი, ხოლო თუ ტესტების რაოდენობა არ იყო ხელმისაწვდომი, ამ ადამიანებს ათავსებდნენ კარანტინის რეჟიმში.

განსაკუთრებულ მნიშვნელობას ანიჭებდნენ პაციენტების დიაგნოსტიკებასა და მკურნალობას სახლის პირობებში. სპეციალური ჯგუფების მეშვეობით აკითხავდნენ ადამიანებს სახლში ტესტის სინჯების ასაღებად, რომლებიც მიქონდათ კლინიკებსა და საუნივერსიტეტო ლაბორატორიებში კვლევებისათვის.

დიდი ძალისხმევა მიიმართა სამედიცინო დაწესებულებებში, აგრეთვე ხანდაზმულთა მოვლის პანსიონებში, მოსახლეობის მომსახურების ობიექტებში (სუპერმა-

რკეტების მოლარეები, ფარმაცევტები, სოციალური მუშაკები) დასაქმებული პრინციპულად მნიშვნელოვანი პროფესიების წარმომადგენლების ჯანმრთელობის დაცვის მიმართ და დანესდა მათზე მუდმივი კონტროლი.

ვენეტოს რეგიონის მთავრობისა და საზოგადოებრივი ჯანდაცვის მითითებებით, ტესტირებების უფრო კონსერვატიული მიდგომა შეირჩა. პანდემიის ტალღის განვითარების მომენტისათვის, ჩატარებული ტესტების რაოდენობა მოსახლეობის რიცხოვნობის ნახევარზე გაითვალადატიპიური სიმპტომებით პაციენტებსმეტი ყურადღება დაეთმო. ამასთან, პროფილაქტიკურ ღონისძიებებს, პაციენტების სახლის პირობებში მომსახურებას, სამედიცინო პერსონალის ჯანმრთელობის მონიტორინგს და დაცვას ვენეტოს რეგიონის ხელისუფლება სულ უფრო შეზღუდულ მატერიალურ რესურსებს ახმარს.

ზოდადად ითვლება, რომ ვენეტოს რეგიონის მიერ გატარებულმა კომპლექსურმა ზომებმა მნიშვნელოვნად შეამცირა კლინიკებზე დატვირთვა და მინიმუმამდე დაიყვანა კოვიდ 19-ის ინფიცირების რისკები სამედიცინო დაწესებულებებში, რაც ლომბარდიის რეგიონის კლინიკებს სერიოზულ პრობლემად დაუდგა. ის ფაქტი, რომ პანდემიასთან ბრძოლის სხვადასხვა ტაქტიკამ აჩვენა სხვადასხვა შედეგები მსგავს რეგიონებში, თავიდანვე უნდა იქნას აღიარებული როგორც პერსპექტიული შესაძლებლობა შესწავლისათვის. ვენეტოში მიღებული რეზულტატები შესაძლებელია გამოყენებულიყო რეგიონალური და ცენტრალური პოლიტიკის გადახედვისთვის კრიზისის განვითარების ადრეულ ეტაპზე. მიუხედავად ამისა, იტალიაში პანდემიის აფეთქებიდან მთელი ერთი თვის გასვლის შემდგომ, ლომბარდიის და სხვა რეგიონებიც დგამენ იმ ნაბიჯებს და იმიტირებენ „ვენეტოს მიდგომის“ ზოგიერთ ასპექტს, რომელიც ითვალისწინებს მათ შორის ზენოლას ცენტრალურ ხელისუფლებაზე დიაგნოსტიკების მასშტაბების გაზრდის მიზნით.

ახალშეძენილი ცოდნის გავრცელების პრობლემა დამახასიათებელია, როგორც კერძო, ასევე სახელმწიფოსექტორისათვის. მაგრამ, კვლევის ავტორების აზრით, სხვადასხვა პოლიტიკური გადამწყვეტილებების შედეგად (იტალიისა და სხვა ქვეყნების მაგალითზე) გამოცდილების გავრცელების დაჩქარება ითვლება უპირველეს ამოცანად.

### 4. მონაცემების შეგროვება და გავრცელება მნიშვნელოვანია.

როგორც ჩანს, იტალია განიცდის მონაცემთა ბაზებთან დაკავშირებულ პრობლემებს. კერძოდ, 2020 წლის პირველ თვეებში, პანდემიის ფართო და შეუმჩნეველი გავრცელება შესაძლოა განპირობებულიყო ყოფილიყო ზოგიერთი კლინიკების უუნარობით ენარმოებიანთ ინფექციების ანომალური პიკის რეგულარული რეგისტრირება.

აქვე, მწვავედ იჩინა თავი მონაცემთა სიზუსტის პრობლემამ. მიუხედავად შთამბეჭდავი ძალისხმევისა, რომელსაც მიმართავს იტალიის მთავრობა საჯარო ვებ-გვერდზე სტატისტიკის რეგულარულ განახლებასთან



დაკავშირებით, ზოგიერთი ექსპერტის მხრიდან წარმოდგენილი იქნა ჰიპოთეზა იმის შესახებ, რომ გარდაცვალების შემთხვევების რაოდენობების განსაცვიფრებლად განსხვავებული მონაცემები იტალიასა და სხვა ქვეყნებს შორის (მათ შორის იტალიის შიდა რეგიონებს შორის) შესაძლებელია გამოწვეული იყოს ტესტირების ჩატარების სხვადასხვა მიდგომებით. ეს განსხვავებები მნიშვნელოვნად ართულებს პანდემიის მართვას, ვინაიდან რეალურად შესაძარბელი მონაცემების არ ქონის პირობებში, რთულია გაანალიზო რესურსები და გაიგო, თუ რომელმა ღონისძიებებმა სად უკეთ იმოქმედა.

იდეალური სცენარის პირობებში, ვირუსის გავრცელებისა და გავლენის შესახებ დოკუმენტურად დადასტურებული მონაცემები უნდა იქნეს მაქსიმალურად სტანდარტიზებული რეგიონებისა და ქვეყნების მიხედვით, რათა შესაძლებელი გახდეს ვირუსის გავრცელების მეთვალყურეობა და მისი შესაძარბელი ზომების გატარება, როგორც რეგიონის, ასევე კლინიკის დონეზე. ამიტომ, დაუშვებელია მონაცემთა საჭიროების შეუფასებლობა მიკროდონეზე, თუმცა სამედიცინო დახმარების ხარისხის შეფასება ხშირად მაკროერთეულის (ქვეყნის ან რეგიონის) განხილვით ტარდება. ცნობილია, რომ სამედიცინო დანესებულებები ძალიან განსხვავდებიან ერთმანეთისგან როგორც მომსახურების ხარისხის თვალსაზრისით და მათ მიერ მიწოდებული სერვისების მრავალფეროვნებით, ასევე მენეჯმენტის შესაძლებლობებით. ნაცვლად იმისა, რომ უგულებელვყოთ ეს ფუნდამენტალური განსხვავებები, ჯერ უნდა გავითავისოთ აღნიშნული და შემდგომ შესაბამისი ფორმით დავგეგმოთ ჩვენი შეზღუდული რესურსების განაწილება. მხოლოდ უტყუარ მონაცემებზე დაყრდნობით მთავრობის მოქმედებების სწორი ანალიზის პირობებში, ჯანდაცვის სფეროს სპეციალისტებსაც შეუძლიათ გამოიტანონ სწორი დასკვნები, თუ რომელი მიდგომები უფრო მუშაობს კორონავირუსთან ბრძოლაში და რომელი არა.

5. **გადანყვეტილების მიღების განსხვავებული მიდგომა**  
ჯერ კიდევ არსებობს დიდი გაურკვეველობა იმასთან

დაკავშირებით, თუ რა უნდა გააკეთო კორონავირუსის შესაჩერებლად. ვირუსის ზოგიერთი საკვანძო ასპექტები დღემდე უცნობი და ცხარე განხილვის საგანია და სავარაუდოდ კიდევ დიდხანს დარჩება ასეთ მდგომარეობაში. გარდა ამისა, მოქმედებას (ხშირ შემთხვევებში უმოქმედობას) და რეზულტატს შორის ჩნდება დროის მნიშვნელოვანი მონაკვეთები. უნდა ვალიაროთ, რომ იმის გაგებას, თუ რომელი გადანყვეტილებები მუშაობს, შეიძლება დასჭირდეს თვეები და შეიძლება წელიწადიც.

ამდენად, იტალიის გამოცდილება ნათლად წარმოაჩენს შექმნილი კრიზისის ორ ასპექტს. **პირველ რიგში**, ვირუსის სწრაფი და ხანგრძლივი განვითარების გათვალისწინებით არ შეიძლება დროის დაკარგვა. როგორც ამას ამბობს იტალიის მთავრობის წარმომადგენელი - საგანგებო სიტუაციების სააგენტოს ხელმძღვანელი ანჯელო ბორელი: „ვირუსი ბევრად უფრო სწრაფია, ვიდრე ჩვენი ბიუროკრატია“. **და მეორე**, კორონავირუსთან ბრძოლის ეფექტური მეთოდი მოითხოვს სამხედრო მობილიზაციას, როგორც ადამიანური ასევე ეკონომიკური რესურსების თვალსაზრისით, მათ უპრეცედენტო კოორდინაციას, რომელიც აუცილებელია ჯანდაცვის სისტემის სხვადასხვა ნაწილების მართვისათვის, ამასთანავე ამ ბრძოლაში საჭიროა სახელმწიფო და კერძო სექტორების და საზოგადოების სრული ჩართულობა.

**გამოყენებული ლიტერატურა:**

1. Harvard Business Review, 27 March, 2020;
2. Lessons from Italy`s Response to Coronavirus (by Gary P. Pisano, Raffaella Sadun and Michelle Zanini);
3. <https://hbr.org/2020/03/lessons-from-italys-response-to-coronavirus>;
4. Global Health Security Index, Building Collective Action and Accountability – October 2019 /Index Developed With - The Economist/;
5. Johns Hopkins University & Medicine - <https://coronavirus.jhu.edu/map.html>.