

**МЕЖРЕГИОНАЛЬНЫЙ ИНСТИТУТ
ЭКОНОМИКИ И ПРАВА
при МПА ЕВРАЗЭС**

на правах рукописи

**ЛЫМАРЕНКО
Валерий Михайлович**

**«Роль и значение стратегического управления
для устойчивого развития учреждений
здравоохранения»**

**доцент, к.м.н.
Лымаренко В.М.**

**Санкт-Петербург
2017**

Отечественные учёные Л.Г. Зайцев, М.И. Соколова считают, что стратегический менеджмент направлен на сохранение устойчивого развития организаций в долгосрочной перспективе. Искусство стратегического управления основывается на глубоких знаниях и творческой интуиции, так как неверные стратегические управленческие решения ведут к крайне негативным последствиям [33, с. 65].

А.Л. Гапоненко, А.П. Панкрухин убеждены, что стратегический менеджмент является формой управления развитием организаций, это движение вперед, создание новых качеств, формирование новых структурных характеристик объекта. Развитие означает прогресс, улучшение, совершенствование, а также рост и расширение, устойчивое изменение векторов деятельности и реализуемых функций, изменение строения организации, уровня качества и эффективности деятельности [28, с. 147].

Форма и содержание развития обуславливаются возникновением и комбинацией новых факторов. Эти факторы могут возникать в результате: производства нового продукта или услуги, получения нового источника сырья, материалов, знаний, освоения нового метода производства, внедрение на новые рынки сбыта или проведения реорганизации. Целью может быть и получение монопольного положения или использования других дефектов рынка [28, с. 148].

Развитие учреждений здравоохранения выражается в том, что они:

- Предлагают новые лечебные услуги;
- Применяют новые технологии, в частности современные информационные системы;
- Используют современные методы управления;
- Осваивают новые рынки сбыта или отдельные их сегменты;
- Формируют новые собственные подразделения.

Изменения подразумевают переход объекта изменений из одного состояния в другое. Цепочки последовательных переходов переводят организацию из одного стратегического состояния в другое стратегическое

состояние. Эффективное стратегическое развитие может быть эффективным только в том случае, когда в процессе перехода происходит постоянный рост положительного стратегического качества организации.

Управление развитием учреждения здравоохранения отличается от управления функционированием этого же учреждения. Управление текущим функционированием поликлиники (планирование работы врачей и среднего медицинского персонала) отличается от управления её развитием (введение врача общей практики, создание новых медицинских офисов, ведение профилактической работы среди населения, повышение квалификации специалистов и т.д.).

Управление развитием имеет свои составляющие: обозначение целей и задач, формирование видения, определение стратегии, разработка планов развития, установление лидерства. Медицинская организация в теории стратегического менеджмента является совокупностью умений, навыков, квалификаций и компетентности, которые направлены на развитие организации, а управленческая деятельность, занимаясь администрированием, в большей мере направлена на преобразования.

Стратегическое управление в своей основе является управлением развитием. Менеджмент развития отличается от менеджмента функционирования и основывается на творчестве. Менеджмент развития учитывает изменение внешних условий, ориентируется на цели развития и имеет стратегический характер. Менеджмент развития, как часть управления учреждениями здравоохранения, в то же время является обособленной и самостоятельной деятельностью.

Менеджмент развития проявляется в виде различных изменений:

- Масштаб. Организация решает о масштабе влияния своей стратегии, выбирает продукты или решения, ориентированные конкретному сегменту потребителей.

- Облик. Общий характер стратегии организации определяется агрессивностью её действий на рынке для привлечения, завоевания и сохранения потребителей.

- Цели. Развитие определяется целями организации.

Возможные способы создания организационных изменений представлены на схеме 1.9 [102].



Схема 1.9 — Способы создания изменений

Исследователи в области менеджмента выделяют три степени стратегических изменений организаций: умеренные изменения, радикальные и глубокие. Чем выше планируемые изменения, тем длительнее и масштабнее должны быть организационные преобразования [91].

Стратегические изменения в медицинских учреждениях Российской Федерации, их методы и глубина осуществления обусловлены в первую очередь необходимостью достижения уровня развитых зарубежных стран в сфере здравоохранения.

В России отрасль здравоохранения является высоко значимым элементом экономики страны, способным повысить международную конкурентоспособность, рост жизненного стандарта населения и роста её экономики. Современные подходы в здравоохранении требуют новых

методов диагностики и лечения пациентов, а также высокой квалификации медицинского персонала на основе перспективных образовательных программ. Опираясь на стратегический подход в управлении здравоохранением, можно выделить значимые стратегические изменения, необходимые отечественной системе здравоохранения и государственным учреждениям здравоохранения:

- деятельность государственных учреждений здравоохранения должна быть открытой, прозрачной и восприимчивой к требованиям экономики и потенциальных потребителей;

- необходимо повсеместно вводить государственные стандарты оказания медицинской помощи по каждой клинической нозологии, разработанные в целях качественного оказания медицинской помощи с учётом имеющихся ресурсов, адекватных мировым тенденциям и потребностям рынка медицинских услуг;

- нужно внедрять новые медицинские технологии и новые принципы организации лечебного процесса, обеспечивающие эффективную реализацию современных подходов в терапии заболеваний, в том числе с использованием современных информационных и коммуникационных технологий;

- планируются важные изменения, в связи с реализацией системы мер по обеспечению участия в программах Всемирной организации здравоохранения, с целью повышения конкурентоспособности российского здравоохранения на международном рынке медицинских услуг и получения возможности участия российских институтов и медицинских работников в системе международного оказания медицинской помощи.

В настоящее время осуществляется повышенное внимание к указанным направлениям стратегических изменений в сфере здравоохранения, в связи с проведением приоритетных национальных проектов Российской Федерации. Основная задача приоритетного национального проекта «Здравоохранение» - обеспечение инновационного пути развития системы здравоохранения России, оказание учреждениям здравоохранения

законодательной и управленческой помощи для мощного стимула к движению вперед.

Реализация данной задачи заключается в выявлении возможных направлений роста и их стимуляция. Государство финансирует инновационные программы и технологии, поощряет лучших работников здравоохранения, регламентирует выплату заработной платы медицинским работникам с высшим образованием до 200% от среднемесячной оплаты труда в субъекте Российской Федерации и др. Получают поддержку наиболее эффективные и успешные медицинские технологии, которые дают обществу примеры передового здравоохранения, обеспечивающего прогресс и профессиональный успех.

Предложенные подходы подразумевают ряд направлений и адекватное финансирование. Например, по направлению «Модернизации здравоохранения РФ» основными блоками мероприятий являются: повышение доступности амбулаторной медицинской помощи, внедрение стандартов медицинской помощи, укрепление материально-технической базы государственных и муниципальных учреждений здравоохранения, внедрение современных информационных систем в здравоохранение в целях создания единой государственной информационной системы в сфере здравоохранения. На эти цели из федерального бюджета для города Санкт-Петербурга было выделено в 2011 году более 7,2 млрд. руб., а в 2012 году более 7,4 млрд. руб. Из них в 2011 году на укрепление материально-технической базы государственных учреждений здравоохранения более 5,9 млрд. руб., на внедрение современных информационных систем в здравоохранение – 362,1 млн. руб., на повышение доступности амбулаторной медицинской помощи, внедрение стандартов медицинской помощи – 954,0 млн. руб. В 2012 году на укрепление материально-технической базы государственных учреждений здравоохранения более 5,9 млрд. руб., внедрение современных информационных систем в здравоохранение – 370,7 млн. руб., на повышение доступности

амбулаторной медицинской помощи, внедрение стандартов медицинской помощи – 1,2 млрд. руб.

Необходимо отметить, что достигнутые в процессе внедрения стратегических изменений положительные результаты в сфере здравоохранения, не являются стабильными и окончательными. Необходимо приложить ещё много усилий, чтобы действительно переломить сложившуюся ситуацию в системе здравоохранения и сделать процесс внедрения изменений необратимым.

Достижение максимально возможных социальных и экономических эффектов от медицинской деятельности и устранение разрыва между желаемыми и реальными стратегическими планами медицинских учреждений возможно только на базе комплексного применения методов изучаемой нами технологии управления при стремлении решения имеющихся стратегических проблем государственных учреждений и рационального применения их потенциала.

Под стратегическими проблемами в теории стратегического менеджмента понимается несоответствие поставленным стратегическим целям текущего состояния управляемого объекта. На практике, для определения стратегических проблем необходима правильная и достоверная оценка исходного состояния организации, своевременный выбор целевых стратегических приоритетов и выполнение сравнительного анализа между ними.

Необходимо учитывать, что понятие «стратегические проблемы» отличаются от понятия «слабые стороны» организации. «Стратегические проблемы» являются следствием несоответствия достигаемых в будущем стратегических целей и текущего состояния, в то время как «слабые стороны» являются сравниваемыми показателями по продуктам и основным сферам деятельности с существующими показателями у конкурентов.

Мы считаем, что существуют общие стратегические проблемы всех организаций, в том числе и государственных медицинских учреждений,

и специфические, свойственные только тому или иному виду деятельности этих организаций. К общим мы относим: отсутствие качественного или количественного роста, отсутствие ориентации на потребителей, неэффективный менеджмент, слабое использование инноваций, снижение доли рынка и другие. Специфические стратегические проблемы государственных медицинских учреждений идентифицировать намного труднее. К основным из них мы относим следующие:

- проблема создания явно конкурентоспособных медицинских услуг, вложение в них потребительской ценности более высокого уровня, чем у конкурентов.

- проблема получения от потребителей высокой оценки за оказываемые медицинские услуги, позитивное их восприятие и последующее разумное потребление.

- проблема достижения максимальных результатов медицинской деятельности, которая отражается в высоких оценках планируемого социального эффекта за предложенные медицинские услуги и экономической эффективности работы организации в нестабильных условиях внешней среды. Именно от величины некоммерческого эффекта (от качества и количества предложенных медицинских услуг) зависит и стимулирование деятельности и финансовое состояние медицинских учреждений, а также сама вероятность их нахождения в том виде, в каком они фактически функционируют.

- проблема конкурентного положения медицинских учреждений, которое определяется в сознании потребителей и конкурентов их институциональным статусом и образом. Мы вкладываем в это понятие не только проблемы позиционирования производимых медицинских услуг, но и имидж самой медицинской организации, вопросы отношений с другими медицинскими учреждениями, находящимися в ведении органов государственной (муниципальной) власти, проблемы налоговой и законодательной политики в этой области, вопросы государственной поддержки организаций, проблемы

развития благотворительности, а также внешний контроль и т.д. Мы считаем, что обозначенная проблема является наиболее актуальной в российской государственной практике, определена проводимыми реформами в здравоохранении Российской Федерации.

Медицинские учреждения реализует лишь одну (уставную) некоммерческую составляющую деятельности, и решение имеющихся проблем медицинских учреждений практически значимо уменьшается, так как исключается вопрос существования двух разнонаправленных видов: уставной и предпринимательской деятельности.

Мы считаем, что в настоящее время стратегическими проблемами отрасли здравоохранения Российской Федерации являются:

- слабость и неэффективность системы медицинского страхования;
- низкий уровень оказываемых медицинских услуг;
- значительные уровни младенческой смертности и ряда других негативных статистических показателей.

Решение обозначенных проблем в области здравоохранения экспертами предлагаются следующими способами:

- увеличение структурной эффективности всей системы здравоохранения;
- преобразование системы государственных гарантий оказания медицинских услуг населению;
- реформирование существующей системы обязательного медицинского страхования (привлечение негосударственных некоммерческих организаций в систему обязательного медицинского страхования, передача им функций страховщика);
- создание государственно-частного партнёрства в предоставлении медицинских услуг.

В настоящее время в практике управления государственными медицинскими учреждениями стратегические проблемы, в отличие от оперативных, часто не являются вниманием высших руководителей.

Стратегические проблемы часто остаются незамеченными на фоне оперативных вопросов. Старания работников медицинских учреждений часто направлены на повышение эффективности оперативных операций, тогда как требуемый результат на имеющиеся стратегические вопросы способен радикально улучшить деятельность медицинской организации, существенно повысить уровень качества какой-либо потребности. Приоритет в выборе руководителей стратегических или оперативных проблем определяется внешней средой, в которой существует медицинская организация и стадией жизненного цикла этой организации или отрасли в целом.

Стратегические цели и приоритеты развития большинства государственных медицинских учреждений определяются на государственном уровне, поэтому за решение стратегических проблем в отрасли здравоохранения отвечают не только руководители медицинских учреждений, но в большей степени ответственность лежит на государстве и государственных органах управления.