

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

**на правах рукописи**

**ЛЫМАРЕНКО  
Валерий Михайлович**

**«Стратегическое управление  
системой здравоохранения района»**

**доцент, к.м.н.  
Лымаренко В.М.**

**Санкт-Петербург  
2017**

Изученные теоретические основы стратегического управления позволили нам в проведённых исследованиях получить практическую информацию о применении стратегического управления поликлиническими учреждениями здравоохранения района Санкт-Петербурга. В своих изысканиях мы рассматривали особенности использования стратегического управления в администрации района и нескольких крупных поликлиниках, которые находятся в ведении администрации.

Стратегическое управление учреждениями здравоохранения представляет собой набор элементов, которые составляют эффективную систему долгосрочного развития системы оказания медицинской помощи в районе. Важным вопросом проводимого нами исследования является оценка эффективности этой системы в практических условиях современной деятельности учреждений. Сложность данного вопроса заключается в том, что основные элементы управления, используемые в процессе стратегического управления, непосредственно влияют на всю деятельность организации. Поэтому характеристики организации прямо не связанные с элементами стратегического управления, тоже будут изменяться и оказывать своё воздействие на показатели работы. Большинство показателей деятельности организации меняют свои значения в связи с множеством прямых и косвенных связей, которые используются в процессе управленческих изменений.

В связи с указанным, проводить оценку эффективности управления учреждениями здравоохранения на основе элементов стратегического управления необходимо по основным качественным и количественным критериям, которые отражают деятельность этих учреждений в целом. Это возможно при использовании понятия «эффективность» применительно к сфере управления здравоохранением, которое является показателем сравнительной оценки результата деятельности и отражает и внутренний потенциал к обеспечению экономического роста, и возможности стимулировать передовые структурно-качественные преобразования.

Стратегическое управление учреждениями здравоохранения на территории района, на базе которого проводились исследования, возложено на администрацию района Санкт-Петербурга, которая является исполнительным органом государственной власти Санкт-Петербурга, проводящим государственную политику Санкт-Петербурга и осуществляющим государственное управление на территории района Санкт-Петербурга.

Основная задача администрации – обеспечить функционирование системы социально-экономических отношений между государственными учреждениями здравоохранения, находящимися на территории района и жителями района, для получения населением доступного гарантированного объема медико-социальной помощи.

Одним из основных направлений деятельности администрации является непосредственное комплексное управление системой лечебно-профилактической помощи района Санкт-Петербурга в динамичной среде, проведение ее преобразований, включая преобразования сети, структуры, мощности, материального, кадрового и финансового обеспечения объемов внебольничной медицинской помощи.

Используемая практика стратегического управления в Российской Федерации основывается на трех видах планирования: оперативном, среднесрочном и долгосрочном.

Система стратегического планирования администрации района связана с системой планирования города Санкт-Петербурга и работает в скользящем режиме — ежегодно утверждается стратегический план на следующий год и на плановый период ещё двух последующих лет. Это даёт возможность вносить в действующий стратегический план корректировки и поправки при изменении внутренних и внешних условий. Аналогичный метод планирования применяется в настоящее время во многих организациях не только в России, но и за рубежом.

В практической деятельности администрации каждый вид

планирования определяется соответствующими показателями (таблица 2.1):

Таблица 2.1 — Виды планирования администрации района Санкт-Петербурга

Вид планирования	Показатели
Стратегическое планирование	Результаты PEST-анализа Результаты SWOT-анализа Цели верхнего уровня руководства
Среднесрочное планирование	Себестоимость, объём вложений, рентабельность, выполнение государственных заданий
Оперативное планирование	Значения целевых показателей бюджетов поликлиник, которые находятся в ведении администрации

Руководители подразделений администрации района выделяют слабые и сильные стороны, угрозы и возможности по своим направлениям деятельности. Также они создают планы развития на будущий период. Координатором указанной работы является заместитель руководителя района по профилю деятельности, он и сводит результаты анализа деятельности служб района в единый акт — План развития района. Полученная информация передаётся финансовой службе, которая разрабатывает среднесрочный бюджет на следующий финансовый год. Затем проект стратегического плана района и годовой бюджет района передаются в Правительство Санкт-Петербурга и выносятся на обсуждение Законодательного собрания Санкт-Петербурга, где корректируются и утверждаются окончательно. Процесс планирования администрации района представлен следующей схемой (схема 2.1):

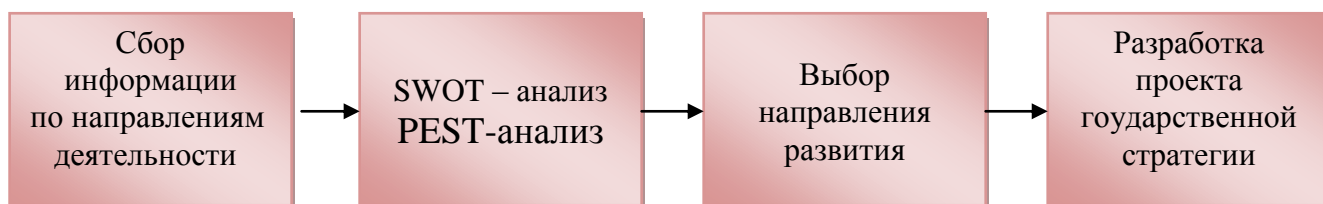


Схема 2.1 — Процесс стратегического планирования

Опыт администрации района Санкт-Петербурга представляет собой наиболее распространенную схему применения стратегического управления в отечественных административных структурах: определение основных ценностей организации (миссия, видение, позиционирование), стратегическое планирование (стратегические цели, принципы развития), финансовое планирование (распределение ресурсов в последующих периодах).

Ежегодно в реализуемый стратегический план вносятся корректировки, которые ведут к различной степени изменениям элементов корпоративной стратегии администрации района.

Наименее изменчивые элементы плана по своему содержанию - это миссия и видение организации. В них вложены корпоративные ценности любой организации. Самыми динамичными элементами плана - это индикативные значения центральных показателей работы, которые показывают динамику развития и ежегодно их значения должны показывать рост по сравнению с предыдущим годом.

Санкт-Петербург – город, который с самого основания выполняет особую миссию. Он был задуман Петром Первым как «Окно в Европу», как новая столица Российской Империи, как центр всех прогрессивных веяний.

Сегодня Санкт-Петербург по-прежнему несет свою особенную миссию благодаря выдающемуся культурно-историческому наследию, всемирной известности и динамичному современному развитию. И эта миссия определяет место нашего города в общероссийских и мировых событиях. Миссия Санкт-Петербурга обуславливает его роль в реализации приоритетов России. Она заключается в создании ценностных ориентиров, разработке и внедрении передовых идей, развития Санкт-Петербурга как центра мировой культуры и международного сотрудничества.

Район Санкт-Петербурга является частью города. Миссия Санкт-Петербурга распространяется и на район. Но у администрации района Санкт-Петербурга, на наш взгляд, есть своя миссия и её можно

сформулировать словами Константина Паустовского – сделать район таким, чтобы им можно было гордиться, чтобы в нём можно было работать, думать и отдыхать.

Общая стратегическая цель развития района Санкт-Петербурга может быть представлена как: реализация социально-экономического потенциала района, формирование качественной среды в интересах обеспечения высокого уровня жизни жителей района.

Стратегическая цель разворачивается в конкретные задачи средне- и долгосрочного характера. Задачи разнообразны, охватывают различные сферы экономического и социального развития района Санкт-Петербурга, относятся к компетенции различных исполнителей. Для того чтобы в этих условиях выстроить практическую работу в четкой привязке к выбранной цели, в Стратегии сформулированы основные межотраслевые направления развития района до 2020 года. К этим направлениям относятся:

- модернизация экономики;
- развитие человеческого капитала района;
- создание качественной среды.

За основу при формировании долгосрочных направлений берется государственная политика проводимая администрацией района: генеральная линия действий, система мер в области управления экономикой и социальной сферой района, придания определенной направленности социально-экономическим процессам в соответствии с целями, задачами, интересами развития района Санкт-Петербурга.

Характерной особенностью стратегического управления многих отечественных административных структур является уклон к формализованному стратегическому управлению, которое перекладывается на финансовую службу. Финансовое подразделение, в соответствии с поставленными руководством организации задачами разрабатывает только те направления деятельности, которые руководство считает важными. На основании анализа дается финансовая оценка, являющаяся основным

аргументом в принятии решений о реализации стратегии. Однако руководство учреждений и организаций отмечает, что проблемным моментом в настоящее время остается создание взаимосвязи стратегии с текущим оперативным управлением. Мы считаем, что основной причиной этому является не соответствие стратегического планирования и ситуации, которая сложилась реально. Этот фактор, к сожалению, частый случай в практической деятельности многих российских организаций и учреждений. Такое несоответствие диктуется желанием руководства как можно скорее использовать западные технологии управления, не имея достаточной подготовки в понимании основной сути применяемых методов. Результатом чего, стремления в области стратегического менеджмента сводятся к достижению любой ценой финансовых показателей, а не эффективности деятельности организаций и учреждений.

Стратегическое управление в исполнительных органах власти направлено на получение достоверной информации о существующих рынках и создание объективных возможностей эффективного предоставления услуг. Оно ограничивается финансовым планированием и маркетинговым анализом, не учитывает нематериальные активы организации, потенциал ее корпоративной культуры и человеческих факторов. Существующий способ управления объясняется пониманием руководителями различных уровней власти только традиционных принципов функционирования организаций, которые существовали и были востребованы в годы плановой экономики.

Несмотря на то, что в нашей стране за последние десятки лет произошли серьезные изменения в способах организации и управления многих видов деятельности, и государственные организации и многие крупные предприятия не способны использовать идеи и ценности управления в условиях рыночной экономики.