

УДК 34

МЕТОДЫ РАЗРАБОТКИ СТРАТЕГИЙ РАЗВИТИЯ МЕДИЦИНСКИХ ОРГАНИЗАЦИЙ

Белоглазов А.В.¹,

магистрант

ФГБОУ ВО «Российский государственный социальный университет»

г. Москва, Россия

Аннотация. Современные глобальные вызовы оказывают непосредственное влияние на стратегии развития предприятий, в том числе и на стратегии развития медицинских организаций. Теоретические подходы к разработке стратегий развития предприятий очень разнообразны и многогранны. С учетом текущей геополитической ситуации и ее влияния на экономику, крайне важным становится выбор оптимальных методов к разработке стратегий развития. Стратегии, которые могли успешно применяться несколько десятков лет назад, в настоящее время не только малоэффективны, но и могут привести к отрицательной динамике в оценочных критериях эффективности работы медицинских организаций. Сегодня в системе здравоохранения есть потребность в формировании современных, гибких подходов и методов разработки стратегий развития. В статье описаны подходы, имеющие научно-ознакомительное применение, проанализированы современные тенденции и методы стратегического менеджмента, проведен сравнительный анализ эффективного и неэффективного стратегического менеджмента в здравоохранении. Статья также содержит информацию из федеральных

¹ *Научный руководитель - Дятлова О.В., канд. экон. наук, доцент, ФГБОУ ВО «Российский государственный социальный университет», г. Москва, Россия*

нормативно-правовых актов, данные из научных публикаций научного руководителя, канд. экон. наук, доцента, Дятловой О.В.

Ключевые слова: медицинская организация, стратегия развития, методы.

***METHODS FOR DEVELOPING STRATEGIES FOR DEVELOPMENT OF
MEDICAL ORGANIZATIONS***

Beloglazov A.V. ,

master's student

*Federal State Budgetary Educational Institution of Higher Education "Russian State
Social University"*

Moscow, Russia

Annotation. Modern global challenges have a direct impact on the development strategies of enterprises, including the development strategies of medical organizations. Theoretical approaches to developing enterprise development strategies are very diverse and multifaceted. Taking into account the current geopolitical situation and its impact on the economy, the choice of optimal methods for developing development strategies becomes extremely important. Strategies that could have been successfully used several decades ago are now not only ineffective, but can also lead to negative dynamics in the evaluation criteria for the effectiveness of medical organizations. Today in the healthcare system there is a need for the formation of modern, flexible approaches and methods for developing development strategies. The article describes approaches that have scientific and educational applications, analyzes current trends and methods of strategic management, and conducts a comparative analysis of effective and ineffective strategic management in healthcare. The article also contains information from federal regulations,

data from scientific publications of the scientific adviser, Ph.D. econ. Sciences, Associate Professor, Dyatlova O.V.

Key words: medical organization, development strategy, methods.

Введение. Современные глобальные вызовы социально-экономическому положению общества – вносят коррективы в стратегию развития здравоохранения. Совершенствование системы здравоохранения в Российской Федерации является одним из важнейших аспектов безопасности страны и регламентируется Указом Президента Российской Федерации №254 от 06.06.2019, в котором определена стратегия развития здравоохранения до 2025 года.

Эффективность системы здравоохранения государства, а также ее развитие и совершенствование являются важнейшими национальными приоритетами [1].

В целом, применение федеральных нормативных актов, направленных на развитие здравоохранения и на разработку стратегий развития медицинских организаций – осуществляется на региональном, муниципальном и локальном уровнях регулирования.

Понятие «стратегия» описывается как постановка долгосрочных целей с четким планом действий и использованием нужных ресурсов для их достижения [7].

Существует множество теоретических подходов к разработке планирования в стратегии развития предприятий. Наибольшую известность получили: корпоративное планирование, интерактивное планирование, интуитивное планирование, хаотичное планирование [3].

Основы подхода корпоративного планирования заложены И. Ансоффом, К. Эндрюсом, А. Чандлером. Согласно этому подходу, планирование происходит,

опираясь на логическую систему линейного принятия решений. Интерактивный подход, автором которого является Д.В. Квин, предполагает уход от линейных функциональных зависимостей и берет во внимание текущую ситуацию на предприятии. В основу интуитивного подхода в планировании, входит установка базовых целей руководством предприятия и формирование основной цели на основании базовых. Хаотичный подход к планированию представляет собой принятие управленческих решений без учета их влияния на общий результат, при таком подходе имеется отсутствие четкой взаимосвязи между действиями и целью.

Актуальность статьи в том, что в условиях текущей реальности глобальных вызовов – в системе здравоохранения есть потребность в формировании современных, гибких подходов и методов разработки стратегий развития медицинских организаций. Для решения этих задач предлагается обсудить имеющуюся методологию разработки стратегий развития предприятий и предложить дополнительные современные эффективные методы стратегического менеджмента в здравоохранении.

Методы. Для проведения научной работы использовались общенаучные методы, поиск, анализ и обработка различных источников по теме статьи. Проведен сравнительный анализ эффективного и неэффективного стратегического менеджмента в здравоохранении.

Результаты. Стратегии развития организаций нужны для установки направления развития, определения фокуса усилий, определения организационных процедур с учетом внешних и внутренних факторов [9].

По научным данным Г. Минцберг, Д.В. Квина, стратегический менеджмент включает в себя процесс формулирования стратегии и процесс применения

стратегии как взаимно-пересекающиеся процессы [10]. Они приводят более применимые к текущим реалиям аналитические категории, по сравнению со стандартным PEST-анализом, включающим только политические, экономические, социальные, технологические факторы.

Согласно Г. Минцберг, Д.В. Квину, процесс формулирования стратегии включает в себя аналитическую часть, состоящую из:

1. Анализа ситуации в отрасли в целом. Для медицинских организации это будет анализ целей и задач, целевых показателей здравоохранения из федеральной стратегии развития здравоохранения до 2025 года, анализ целевых значений нормативно-правовых актов, регламентирующих выполнение государственного задания, анализ целевых значений метрик Департамента здравоохранения Москвы по мониторингу качества оказания медицинской помощи и так далее.

2. Анализа факторов окружающей среды. Для учреждений здравоохранения, это будут экономико-политические факторы: регулярность поставок зарубежных лекарств, медицинской аппаратуры, изделий медицинского назначения, уровень заболеваемости и смертности; уровень государственного финансирования медицинской организации; эпидемиологические факторы, например количество госпитализированных с вирусной пневмонией, уровень вакцинации и так далее.

3. Анализа внутренних факторов. Для медицинских организаций это будет: состояние материально-технической базы, степень износа зданий, обеспеченность медицинской техникой, изделиями медицинского назначения, уровень дефицита врачей, среднего и младшего медицинского персонала, уровень квалификации кадров и так далее.

Согласно данным Г. Минцберг, Д.В. Квина, процесс формулирования как часть стратегического менеджмента включает в себя также непосредственно процесс формирования стратегии развития, с оценкой возможностей, рисков,

сценариев развития ситуации. На этапе применения стратегического менеджмента, авторы предлагают проработать организационную структуру предприятия, спланировать финансирование и разработать бюджет стратегии, кроме того, в процессе реализации постоянно проводить оценку контрольных показателей.

Авторами статьи предлагается, в начале разработки стратегии развития медицинской организации, в обязательном порядке проводить SWOT-анализ, который производит анализ наличия положительных и отрицательных внешних и внутренних факторов в положении медицинской организации и в достижении стратегических целей в будущем (см. Таблицу 1).

Таблица 1 - SWOT-анализ медицинской организации.

	Положительные факторы	Отрицательные факторы
Внутренние факторы	S Сильные стороны	W Слабые стороны
Внешние факторы	O Возможности	T Угрозы

Кроме того, в медицинской организации предлагается регулярно проводить SWOT-анализ именно с фокусом внимания на выполнение стратегических нормативов на основе федеральной стратегии развития здравоохранения до 2025 года, на выполнение нормативных метрик оценки качества оказания медицинской

помощи Департамента здравоохранения Москвы, на выполнение контрольных цифр государственного задания на календарный год.

Авторами статьи предлагается при SWOT-анализе применять 5-ти бальную систему, где показатель от 1 до 2 баллов будет трактоваться как приоритетный и критически важный к проведению в норму в кратчайшие сроки, показатель в 3 балла будет расцениваться как важный к приведению в норму в короткий срок.

Также предлагается, при постановке стратегических целей и задач, использовать методику «SMART+исполнитель». Это означает, что каждая цель должна быть четко обозначена, ее можно было «измерить», оценить, она должна быть реалистична в достижении и быть важной, актуальной, иметь четкие сроки и конкретного исполнителя (см. Таблицу 2).

Таблица 2 – методика постановки целей медицинской организации. «SMART+исполнитель»

	Расшифровка	Описание
S	«Specific»	Цель должна быть четко обозначена
M	«Measurable»	Цель должна иметь возможность быть измеренной в числовом, фактическом значении
A	«Achievable»	Цель должна быть реалистична в достижении
R	«Relevant»	Цель должна быть важной и релевантной
T	«Time bound»	Цель должна иметь временные рамки, дату начала и окончания реализации
Исполнитель		У цели должен быть конкретный исполнитель или команда исполнителей

При анализе рисков и угроз, по мнению авторов статьи, нужно обращать внимание на наличие современных глобальных вызовов, нестабильность курсов

валют, транспортные и другие ограничения, поэтому целесообразно ориентироваться на производителей и поставщиков лекарственных препаратов, медицинского оборудования, изделий медицинского назначения с минимизацией рисков прерывания цепочек поставок и срыва сроков исполнения обязательств.

По данным Т. Гальпина, важными элементами стратегии развития организаций являются следующие:

1. Миссия – обозначает предназначение и основные приоритеты организации.

2. Ценности – обозначает систему ценностей организации и ее сотрудников.

3. Цели – обозначает дорожную карту основных мероприятий и базовые критерии оценки эффективности.

4. Возможности и ресурсы – обозначает основные направления и ресурсы для совершенствования внутренних процессов [8].

Наличие этих элементов в стратегии развития медицинской организации также будет способствовать созданию благоприятной внутренней среды и развитию корпоративной культуры.

Другим важнейшим аспектом в разработке стратегии развития медицинской организации – является наличие и совершенствование системы внутреннего контроля качества медицинской деятельности, ее безопасности, что является обязательным требованием на уровне федерального законодательства и регламентируется Приказом Министерства здравоохранения Российской Федерации №785н от 31.07.2020 г. [2].

Одним из примеров неэффективного стратегического менеджмента в здравоохранении на муниципальном и локальном уровнях принятия решений – является дело «Кальвелли и Чильо против Италии», в котором рассматривается

смерть роженицы во время родов. В этом деле врач акушер-гинеколог знал о том, что у роженицы был сахарный диабет и крупный плод, что является относительным показанием для кесарева сечения, тем не менее в итальянской больнице, в момент смерти роженицы, роды проходили через естественные родовые пути и сам врач акушер-гинеколог не принял должных мер и не присутствовал на родах. Этот случай служит примером отсутствия должного стратегического менеджмента в итальянской медицинской организации, что привело к дефектам системы предупреждения медицинских ошибок и контроля качества оказания медицинской помощи. Случай получил международную огласку [6].

В российской трактовке, согласно федеральной стратегии развития здравоохранения до 2025 года, случай из дела «Кальвелли и Чильо против Италии» послужил бы примером полного несоответствия основным приоритетным целям российского здравоохранения по увеличению численности населения, увеличению продолжительности жизни населения, снижению уровня смертности и инвалидности, охране прав граждан в сфере здравоохранения. Смерть роженицы из дела «Кальвелли и Чильо против Италии», была бы расценена российскими федеральными органами как нарушение основных приоритетных направлений развития здравоохранения: совершенствование госконтроля в сфере здравоохранения, повышение доступности и качества медицинской помощи.

Хорошим примером эффективного стратегического менеджмента в здравоохранении на муниципальном и локальном уровнях принятия решений – являются преобразования психиатрической службы Москвы, направленные на оптимизацию баланса стационарной и амбулаторной медицинской помощи. В результате проводимой работы – происходит улучшение ключевых оценочных индикаторов эффективности медицинских учреждений [4].

Другим примером эффективного стратегического менеджмента в здравоохранении, примером предвидения сегодняшних стратегических задач в здравоохранении Российской Федерации, с учетом глобальных вызовов, на региональном и локальном уровнях принятия решений, выразившемся в создании условий для импорт-замещения и для развития научно-исследовательской работы в здравоохранении – может быть научно-исследовательская работа, проводимая под руководством профессора Полуэктова В.Л., на кафедре факультетской хирургии с курсом урологии ФГБОУ ВО ОмГМУ Минздрава России на базе Омской областной клинической больницы, результатом которой стало создание инновационного медицинского изделия «Устройство для кожного лифтинга» [5].

Последние два примера из стратегий отдельных медицинских организаций – полностью соответствуют приоритетным направлениям стратегии развития российского здравоохранения: развитие инновационных технологий, повышение доступности и качества медицинской помощи.

Заключение. Несмотря на разнообразие подходов и методов к разработке стратегий развития медицинских организаций, ввиду наличия современных глобальных вызовов – чрезвычайно важно применять дополнительные эффективные подходы в стратегическом менеджменте медицинских организаций. Цена ошибки неэффективного стратегического менеджмента очень высока, и отражается на жизни и здоровье граждан, а также на социальном благополучии и на психологическом фоне функционирования общества.

Представляется крайне важным следовать современным трендам в стратегическом менеджменте, при этом дополнительные гибкие подходы и методы разработки стратегий развития медицинских организаций – должны

ориентироваться как на федеральную стратегию развития здравоохранения, так и на изменчивость внешней среды.

Описанные в этой статье дополнительные современные эффективные методы стратегического менеджмента – могут быть внедрены и использованы на локальном уровне принятия решений в медицинских организациях.

Библиографический список

1. Указ Президента РФ от 06 июня 2019 г. N 254 (ред. от 27 марта 2023 г.) «О Стратегии развития здравоохранения в Российской Федерации на период до 2025 года».

2. Приказ Минздрава Российской Федерации от 31 июля 2020 г. N 785н «Об утверждении требований к организации и проведению внутреннего контроля качества и безопасности медицинской деятельности».

3. Дятлова, О.В., Колесова, М.М. Особенности разработки стратегии развития предприятия. // Диалектика способов развития экономики России в условиях геополитических вызовов. Сборник материалов научно-практической конференции профессорско-преподавательского состава, магистров и бакалавров. М.: ЗАО «Университетская книга», 2022. С. 82-88.

4. Костюк, Г.П., Масякин А.В. Реформирование психиатрической службы Москвы: современное состояние и перспективы развития // Психическое здоровье. Журнал. М.: ГБУЗ «ПКБ № 1 ДЗМ», 2018. Том 16. Номер 4. С. 3-9.

5. Полуэктов, В.Л., Белоглазов, А.В. Устройство для кожного лифтинга. // Патент на полезную модель RU 39800 U1, 20.08.2004. Заявка № 2004105728/22 от 01.03.2004.

6. Постановление ЕСПЧ от 30.11.2004 «Дело "Енерйылдыз (Oneryildiz) против Турции» (жалоба N 48939/99) // Система КонсультантПлюс. Запрос от

30.11.2023: <https://docs7.online-sps.ru/cgi/online.cgi?BASENODE=ARB002-2&req=doc&cacheid=91482AE60D1245A7CFDAFF4B619F72A6&mode=searchcard&rnd=P9zyCQ&base=ARB&n=7596#4u0n5xTMtMmTDhIR>.

7. Chandler, Alfred. Strategy and Structure: Chapters in the history of industrial enterprise, Doubleday, New York, 1962.

8. Galpin, Timothy. Strategic management and sustainability. Business Strategies for Sustainability, 2018. P.163–178.

9. Mintzberg, Henry. Why Organizations Need Strategy. California Management Review. 30, 1987.

10. Mintzberg, Henry and, Quinn, James Brian. The Strategy Process: Concepts, Contexts, Cases. Prentice Hall, 1996.

Оригинальность 75%