

Вопросы управления, этики, психологии

Научная статья

УДК 316.4

doi:10.32687/1561-5936-2023-27-3-261-265

Стратегический менеджмент в управлении медицинской организацией

Гурген Борисович Падиев

Национальный научно-исследовательский институт общественного здоровья имени Н. А. Семашко,
г. Москва, Российская Федерация

goorgen1990@mail.ru, <https://orcid.org/0009-0002-9978-7271>

Аннотация. В статье рассматриваются вопросы обеспечения эффективности медицинской организации (МО) на основе стратегического менеджмента. Здравоохранение в настоящее время является одной из наиболее интенсивно развивающихся и перспективных профессиональных областей, в которой существуют особенности функционирования МО. Несмотря на эти особенности, современные МО развиваются на основе управленческих решений, направленных на устойчивое стратегическое развитие и использующих традиционные методы. **Цель** работы — изучить подходы к использованию принципов и инструментов стратегического менеджмента в управлении МО.

Исследование показало, что сфера медицинского обслуживания постоянно изменяется, чтобы соответствовать эволюции медицинских услуг и целям общественного здравоохранения. Сталкиваясь с вызовами по всем направлениям, включая демографические изменения, растущие расходы, новые технологии и пр., МО нуждаются во внедрении принципов стратегического управления как инструмента повышения экономической устойчивости, результативности и эффективности.

Ключевые слова: здравоохранение; медицина; медицинские организации; менеджмент; стратегическое управление; эффективность; экономическая устойчивость

Для цитирования: Падиев Г. Б. Стратегический менеджмент в управлении медицинской организацией // Ремедиум. 2023. Т. 27, № 3. С. 261—265. doi:10.32687/1561-5936-2023-27-3-261-265

Questions of management, ethics, psychology

Original article

Strategic management in the management of a medical organization

Gourgen B. Padiev

N. A. Semashko National Research Institute of Public Health, Moscow, Russia

goorgen1990@mail.ru, <https://orcid.org/0009-0002-9978-7271>

Annotation. The article discusses the issues of ensuring the effectiveness of a medical organization based on strategic management technology. Healthcare is currently one of the most intensively developing and promising professional fields in which there are features of the functioning of medical organizations due to industry affiliation. Despite these features, modern medical organizations are developing on the basis of management decisions aimed at sustainable strategic development and using traditional methods. The purpose of the work is to analyze the implementation of the principles of strategic management in the management of medical organizations.

The study showed that the medical service sector is in a state of constant change in order to meet the evolution of medical services and public health goals. Facing challenges in all areas, including demographic changes, rising costs, new technologies, etc., medical organizations need to implement the principles of strategic management as a tool to increase economic sustainability, efficiency and effectiveness.

Key words: healthcare; medicine; medical organizations; management; strategic management; efficiency; economic sustainability

For citation: Padiev G. B. Strategic management in the management of a medical organization. *Remedium*. 2023;27(3):261–265. (In Russ.). doi:10.32687/1561-5936-2023-27-3-261-265

Введение

Одно из самых ранних определений менеджмента дал французский горный инженер Анри Файоль в начале XX в.: «Управлять — это прогнозировать и планировать, организовывать, командовать, коор-

динировать и контролировать» [1]. Иными словами, «управление заключается в оценке вероятных сценариев будущего, принятии решения о том, как наилучшим образом реагировать на них, объединении ресурсов, необходимых для этого реагирования, и их максимально эффективном использовании» [2].

До относительно недавнего времени большинство исследований в области менеджмента было посвящено промышленному производству, объём которого можно было бы относительно легко измерить. Значительно меньше внимания уделялось управлению сферами услуг в целом и здравоохранением в частности.

Большинство крупных предпринимателей, вероятно, согласятся с тем, что в компаниях частного сектора производительность напрямую связана с эффективностью методов управления. Однако взаимосвязь между практикой управления больницей и клиническими результатами остаётся предметом дискуссий.

Современными медицинскими организациями (МО) сложно управлять, в них много отделений различного профиля, которые находятся в тесном сотрудничестве друг с другом и с аналогичными учреждениями извне. Повторяющиеся инновации или технологические достижения, изменения в поведении пациентов, появление новых игроков на рынке, изменения в законодательстве и т. д. подвергают сектор здравоохранения постоянным потрясениям.

Здравоохранение в настоящее время является одной из наиболее интенсивно развивающихся и перспективных профессиональных областей. Это касается не только врачей: медицине и фармацевтической промышленности нужны менеджеры, инженеры, экономисты и системные интеграторы, обеспечивающие комплексное решение задач по информатизации и автоматизации внутренних процессов в МО.

Если вдуматься, каждой МО нужны грамотный менеджер (управленец, способный формировать механизм стратегического планирования и достижения стратегических целей), адекватная и гибкая маркетинговая поддержка, способная адаптироваться под изменения внешней среды и запросы потребительских аудиторий, а также постоянный мониторинг финансово-экономических показателей для того, чтобы понимать, сколько человек должно обслуживаться в МО, чтобы она была безубыточной и располагала ресурсами для модернизации и развития.

Из-за демографических изменений (глобальное старение населения) востребованность медицинской помощи населением будет повышаться. Соответственно, рынок медицинских услуг предлагает будущие возможности МО для расширения деятельности, что, в свою очередь, требует стратегического планирования и управления. Предпринимательское мышление и действия в сфере здравоохранения имеют свои пределы. И для таких работ МО можно обращаться за помощью к консалтинговым компаниям, специализирующимся на управлении МО.

Цель работы — изучить подходы к использованию принципов и инструментов стратегического менеджмента в управлении МО.

Задачи работы:

- определить сущность стратегического управления как вида управленческой деятельности;

- изучить особенности стратегического менеджмента в здравоохранении.

Материалы и методы

Работа выполнена методом анализа и синтеза данных по вопросам эффективного управления МО и внедрения принципов стратегического менеджмента.

Результаты и обсуждение

Стратегический менеджмент, по нашему мнению, можно определить как искусство контроля за ресурсами организации для достижения целей. Управление, основанное на стратегии, включает в себя постановку целей посредством анализа конкурентов, внутренних потребностей и бизнес-среды. Стратегическое планирование и менеджмент — это группа решений и действий, которые тщательно формируются и реализуются для достижения целей. Она включает в себя изучение текущей и будущей внутренней и внешней среды. Это непрерывный процесс, который помогает организации адаптироваться и идти в ногу с меняющейся бизнес-средой наиболее выгодными способами, что сводит к минимуму юридические, финансовые и операционные риски.

Стратегическое управление отвечает на три основных вопроса организационных изменений: где находится организация сейчас; куда она хочет двигаться; как она этого добьётся. Общая концепция иногда используется для описания конкретных мероприятий, связанных с политикой, контролем ресурсов и техническим планированием. Подобный подход к управлению процессом изменений обеспечивает поддерживающую структуру, систему ценностей и направления для сотрудников, что также помогает руководству формировать политику и перепределять свою бизнес-миссию.

Стратегический управленческий контроль ориентирован на долгосрочное планирование и прогнозирование. Стандартный временной горизонт составляет не менее 3 лет, но всё больше компаний планируют на срок от 5 до 10 лет.

Процесс управления, основанного на стратегии, начинается с определения основных ценностей и целей компании, которые преобразуются в долгосрочные задачи. Далее руководство оценивает внешнюю среду компании с целью выявления рисков и возможностей.

Затем руководство анализирует внутреннюю среду путём оценки имеющихся ресурсов и возможностей, таких как люди, бренд и оборудование, которые могут быть направлены на достижение целей. Этот процесс включает в себя создание официальной организационной структуры, которая учитывает целевые бизнес-единицы и связанные с ними полномочия, ответственность и коммуникацию, которые они должны иметь друг с другом. Наконец, руководство согласовывает структуру принятия решений для распределения ресурсов, реализации целей и поддержания ценностей.

Поскольку темпы изменений в сфере здравоохранения продолжают расти, МО должны находить новые способы воплощения стратегии и видения в жизнь. Исторически МО сталкивались со значительными пробелами в стратегических показателях из-за отрыва разработки стратегии от её исполнения, поскольку в российском здравоохранении не осуществлялось стратегическое планирование развития отдельных МО — их развитие осуществлялось в рамках стратегии развития отрасли. Ситуация изменилась в связи с переходом на рыночные отношения и появлением сектора коммерческой медицины, которая в условиях конкуренции нуждается в сильном стратегическом управлении. Те, кто добился успеха, поняли, что для эффективного исполнения стратегии требуется каскадирование корпоративной стратегии таким образом, чтобы руководители, бизнес-единицы и сотрудники были нацелены на достижение общих целей. Наличие подхода к адаптации и тестированию стратегии становится ещё более важным для поддержания актуальности и планирования изменений в условиях конкуренции.

Стратегическое управление — это активный процесс, который позволяет планам развиваться по мере изменения окружающей среды и трансформироваться под её воздействием. Это постоянный анализ, планирование и мониторинг, необходимые для успешного достижения целей и задач МО.

Типичный процесс стратегического управления обычно включает четыре компонента:

1. Анализ и оценка — анализ текущей ситуации и оценка внутренней среды.
2. Формулирование стратегии — разработка стратегического плана.
3. Исполнение стратегии — преобразование плана в тактические планы и действия.
4. Оценка — постоянный аудит и мониторинг процесса достижения стратегических целей.

Сектор здравоохранения столкнулся с серьёзными преобразованиями, чтобы служить амбициозным целям, которых требует эволюция общества. Поэтому МО необходимо сочетать цели общественного здравоохранения и внедрение высоких технологий, а также расширять доступ к качественному медицинскому обслуживанию для всех, развивать профессиональные навыки и предлагать наилучший уход как можно большему числу людей.

Для поддержки своих амбиций, сохранения и развития общественное здравоохранение нуждается не только в добровольных стратегиях, но и в менеджерах, которые внедряют их и осуществляют на ежедневной основе.

Функция управления лежит в основе системы здравоохранения. Ни одна структура не может функционировать без инструмента управления в условиях финансовых ограничений. В медицинском, или медико-социальном учреждении миссия директора заключается в том, чтобы гарантировать повышение качества обслуживания, а также техническую и финансовую устойчивость учреждения, находящегося под его ответственностью.

Консалтинговые компании по управлению МО (например, HighAdvance, Северная звезда, ГОСТ-Мед и др.) несут ответственность за эффективное и эффективное предоставление медицинских услуг населению. Это может включать управление работой больниц, клиник и служб общего здравоохранения. Они, вероятно, будут отвечать за управление проектами и ресурсами, включая персонал, финансирование, оборудование и здания [3].

Менеджеры тесно сотрудничают с различными медицинскими работниками (например, врачами, медсёстрами, терапевтами и учёными в области здравоохранения), местными органами власти, группами добровольцев и средствами массовой информации. Их работа сильно варьируется в зависимости от части социального обеспечения, в которой они работают [4].

Консалтинговые компании могут управлять повседневной работой МО, а также отвечать за управление финансами, например, составлять бюджеты и управлять ресурсами с максимальной эффективностью.

Стратегическое управление в здравоохранении — это процесс определения будущего МО, постановки целей, которые продвигают к этому будущему, и определения основных проектов, которые необходимо реализовать для достижения этих целей, что также включает в себя поддержание этого стратегического фокуса в течение 3—5 лет [5].

Как и другим компаниям, МО выгодно иметь план на будущее, о котором знают все сотрудники и над которым они последовательно работают. Стратегия должна служить ориентиром для всех важных решений, чтобы всегда иметь возможность убедиться, что МО остаётся на верном пути.

Однако здравоохранение является более сложной системой по сравнению с другими экономическими системами, и на него часто влияют внешние факторы.

Процесс стратегического планирования включает в себя оценку изменений во внешней среде (с помощью таких операционных процедур, как SWOT-анализ) и, таким образом, помогает МО оставаться в курсе процессов, происходящих на рынке медицинских услуг. Это обеспечивает фокус и направление для повседневной работы, даже если обстоятельства (внутренние или внешние) могут измениться. В свою очередь регулярный мониторинг рыночной инфраструктуры предоставляет руководителям постоянный поток информации о результатах деятельности организации, способствуя лучшему и более своевременному принятию решений. Доступность таких данных также помогает МО изменять приоритеты или трансформироваться.

Некоторые фундаментальные принципы управления и определённые административные практики остаются неизменными: способность критически мыслить; брать на себя смелость принимать решения и учиться на собственном опыте; благотворительность; уважение к тем, с кем и для кого работает МО; понимание разницы между важным и срочным; стремление к высокому качеству. В то же вре-

мя руководитель должен уметь реагировать на изменения, вызванные быстрым технологическим прогрессом, сложностью новых экономических структур, изменением профессиональных функций врачей, медсестёр и других медицинских работников, влиянием окружающей среды и пр.

Стратегическое управление предоставляет МО ряд преимуществ, позволяющих более активно использовать стратегию:

1. Стратегическое управление позволяет МО быть гибкими. Качественный и профессиональный подход к стратегическому управлению гарантирует, что общение и обратная связь по результатам деятельности медицинского и вспомогательного персонала, администраторов и иных работников МО в соответствии со стратегическими целями происходят регулярно. Имея структуру стратегического управления, МО обладает «способностью к повороту». Иными словами, когда меняется среда (новые участники рынка, новые правила и т. д.), стратегическое управление позволяет МО нажать кнопку «Пауза» и проанализировать текущие стратегические инициативы на предмет их эффективности и актуальности новым условиям.

2. Стратегическое управление поощряет постоянный диалог стейкхолдеров по стратегии. Во многих МО существует процесс стратегического планирования. Однако, как только стратегия разработана, будущий диалог об изменениях окружающей среды, действиях конкурентов и тенденциях отрасли, как правило, происходит раз в 3—5 лет. Сосредоточившись на стратегическом управлении, руководители могут перейти к ежегодному процессу, требующему постоянного осмысления и сканирования отрасли и анализа собственной эффективности.

3. Стратегическое управление фокусируется на производительности и результатах. Анализ эффективности в соответствии со стратегией становится ежемесячным, ежеквартальным или ежегодным процессом. Ключевым компонентом многих подходов к стратегическому управлению является планирование действий при расхождении между целями и результатами. Эти цели неразрывно связаны с достижением стратегических целей. Ежемесячные собрания руководителей высшего звена становятся форумом для рассмотрения инструментов повышения эффективности, показателей в динамике, которые подчёркивают пробелы в производительности и тенденции.

4. Стратегическое управление затрагивает всю МО. Старые модели стратегического планирования состоят из множества процессов, выполняемых изолированными функциями или бизнес-единицами. Эта модель не способствует сотрудничеству или коммуникации между функциями и подразделениями, и стратегия может оказаться оторванной от тех, кто отвечает за её исполнение. Для содействия интеграции стратегии в МО может быть создан офис управления проектами или офис стратегического управления для координации обязанностей, функ-

ций и установления точек соединения между функциональными группами.

В связи с этим невозможно не согласиться с утверждением Е. А. Степановой и соавт.: «Поскольку услуги в области медицины постоянно дорожают, в обществе существует сопротивление. В то же время усиливается конкуренция между больницами и влияние пациентов на рынок медицинских услуг. Чтобы повысить свою эффективность и просто выжить в условиях жесткой конкуренции, больницы и клиники объединяются в крупные системы предоставления медицинских услуг. Во всём мире предпринимаются шаги по переходу к управляемому механизму здравоохранения» [6].

Заключение

Стратегическое планирование и менеджмент необходимы для поддержания конкурентного преимущества, которое позволяет лучшим МО опережать своих конкурентов, и напрямую приводит к улучшению финансовых и отраслевых показателей, помогает руководству рассматривать текущие вопросы с более широкой точки зрения. Кроме того, стратегическое управление способствует сотрудничеству и улучшает ситуационную осведомлённость как о внешней, так и о внутренней среде. Стратегическое управление определяет, как достичь и поддерживать конкурентное преимущество. Это помогает МО регулярно и своевременно пересматривать своё видение, миссию и будущие цели. Это повышает приверженность медицинского персонала, способствует достижению целей, координации деятельности и эффективному распределению ресурсов.

При правильном внедрении стратегическое управление помогает слаженно интегрировать все функциональные области МО, облегчая общение и сотрудничество между сотрудниками всех уровней.

Методы стратегического менеджмента претерпевают изменения. В настоящее время наблюдается переход от иерархичности в управлении МО к командным методам принятия управленческих решений, а также партисипативному управлению, в том числе с участием пациентов.

В такой уязвимой и расширяющейся среде, как сектор здравоохранения, важно уметь использовать разнообразные методы и технологии управления для обеспечения конкурентоспособности МО на рынке.

ЛИТЕРАТУРА

1. Fayol H. General and industrial management. 1949.
2. Preker A. S., McKee M., Mitchell A., Wilbulpolprasert S. Disease control priorities in developing countries. Washington; 2006.
3. Гриднев А. А., Ананченкова П. И. Кадровый консалтинг для малого бизнеса: основные услуги и виды деятельности. Путеводитель предпринимателя. 2013. № 20. С. 70—76.
4. Шапиро С. А., Самраилова Е. К., Ананченкова П. И. Поведение в организации. М.—Берлин; 2015.
5. Лепский В. В. Модель разработки стратегии развития медицинского учреждения // Управление. 2018. Т. 9, № 3. С. 40—44.
6. Степанова Е. А., Михайлов А. Ю. Определение приоритетности медицинских проектов // Национальные интересы: приоритеты и безопасность. 2015. Т. 11, № 40. С. 35—46.

REFERENCES

1. Fayol H. General and Industrial Management. 1949.
2. Preker A. S., McKee M., Mitchell A., Wilbulpolprasert S. Disease control priorities in developing countries. Washington; 2006.
3. Gridnev A. A., Ananchenkova P. I. HR consulting for small businesses: basic services and activities. *Entrepreneur's Guide*. 2013;(20):70—76. (In Russ.)
4. Shapiro S. A., Samrailova E. K., Ananchenkova P. I. Behavior in the organization. Moscow—Berlin; 2015. (In Russ.)
5. Lepsky V. V. A model for developing a strategy for the development of a medical institution. *Manager*. 2018;9(3):40—44. (In Russ.)
6. Stepanova E. A., Mikhailov A. Yu. Determining the priority of medical projects. National interests: priorities and security. 2015;11(40):35—46. (In Russ.)

Автор заявляет об отсутствии конфликта интересов.

The author declares no conflicts of interests.

Статья поступила в редакцию 18.01.2023; одобрена после рецензирования 29.03.2023; принята к публикации 05.07.2023.

The article was submitted 18.01.2023; approved after reviewing 29.03.2023; accepted for publication 05.07.2023.