

**Портных Вадим Васильевич**

д-р экон. наук, ФГБОУ ВО «Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации», г. Москва

**e-mail:** VPortnykh@mail.ru

**Portnykh Vadim**

Doctor of Economic Sciences, Russian Presidential Academy of National Economy and Public Administration, Moscow

**e-mail:** VPortnykh@mail.ru

## ВНЕДРЕНИЕ СТРАТЕГИЧЕСКОГО МЕНЕДЖМЕНТА В ГОСУДАРСТВЕННЫХ МЕДИЦИНСКИХ УЧРЕЖДЕНИЯХ

**Аннотация.** Обоснована концепция и определены ключевые задачи стратегического управления государственным медицинским учреждением. Доказана актуальность внедрения стратегического менеджмента в государственных медицинских учреждениях. Рассмотрена структура процесса стратегического управления в государственной клинической больнице. Определены, описаны и проиллюстрированы основные этапы проекта внедрения стратегического управления в государственной клинической больнице: постановка системы главных целей, разработка стратегической карты, определение показателей и целевых значений стратегических задач, разработка операционных планов реализации стратегических задач. Описаны задачи и практическая деятельность стратегического комитета как органа, управляющего развитием медицинского учреждения.

**Ключевые слова:** стратегический менеджмент, стратегические цели, стратегические задачи, оперативные планы, медицинские учреждения.

## INTRODUCTION OF STRATEGIC MANAGEMENT IN PUBLIC HEALTH INSTITUTIONS

**Abstract.** The concept of strategic management has been substantiated. The key tasks of strategic management of the state medical institution have been defined. The urgency of implementation of strategic management in public medical institutions has been proved. The structure of the strategic management process in the state clinical hospital has been substantiated. The main stages of the project of implementation of strategic management in the state clinical hospital have been defined, described and illustrated: setting the system of main goals, development of the strategic map, definition of indicators and target values of strategic objectives, development of operational plans for the implementation of strategic objectives. The tasks and practical activities of the strategic Committee as a body managing the development of medical institutions have been described.

**Keywords:** strategic management, strategic goals, strategic tasks, operational plans, medical institutions.

Данная статья написана на основе материалов авторских проектов внедрения методологии стратегического менеджмента в практическую деятельность таких государственных медицинских учреждений, как ГБУЗ «Городская клиническая больница № 17 Департамента здравоохранения города Москвы», ГБУЗ «Городская клиническая больница Демского района г. Уфы», ГБУЗ «Детская городская поликлиника № 39 Департамента здравоохранения города Москвы», ФГБУ «НМИЦ онкологии имени Н. Н. Блохина» Минздрава России, которые идут в настоящее время с начала 2017 г. Объективная необходимость внедрения стратегического менеджмента появилась у руководителей этих медицинских учреждений в процессе прохождения ими программ MBA (Master of Business Administration) и переподготовки в Российской академии народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации (далее – РАНХиГС).

Российское здравоохранение в настоящее время представляет собой развивающуюся отрасль, динамизм которой опирается на социальную политику государства, повышение интереса населения к сохранению здоровья, а также на активно разрабатываемые технологии, в том числе и управленческие.

Одной из наиболее востребованных современных концепций управления как коммерческими, так и некоммерческими организациями в различных отраслях является концепция стратегического менеджмента [1]. Кратко суть этой концепции заключается в ответах на следующие вопросы, определяющие структуру его задач:

© Портных В.В., 2019. Статья доступна по лицензии Creative Commons «Attribution» («Атрибуция») 4.0. всемирная (<http://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>).

The Author(s), 2018. This is an open access article under the CC BY 4.0 license (<http://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>).



– какова миссия и главные цели организации? Это решается путем разработки и утверждения миссии, учитывающей интересы всех вовлеченных в организацию сторон, а также путем определения главных показателей, характеризующих суть деятельности учреждения и выработки их целевых значений на период стратегического планирования;

– каковы стратегические задачи организации и как измерить их реализацию? Это определяется методом анализа внешних возможностей и угроз развития организации, а также через оценку сильных и слабых сторон организации на пути реализации возможностей и преодоления угроз;

– как обеспечить реализацию поставленных стратегических задач? Это достигается через операционализацию стратегических задач в виде оперативных планов (дорожных карт), а также через создание и функционирование стратегического комитета, который контролирует выполнение и корректирует всю систему главных целей, стратегических задач и оперативных планов организации.

Стратегический менеджмент первоначально был ориентирован сугубо на рыночные фирмы, где владельцы являются доминирующими стейкхолдерами (заинтересованными в организации сторонами), и таким образом вся деятельность компании направлена на максимизацию получаемой ими прибыли от бизнеса [2]. В случаях управления коммерческими медицинскими организациями суть и принципы построения стратегического менеджмента соответствуют его классической концепции.

Для российских государственных медицинских учреждений, где основным стейкхолдером является население, нуждающееся в оказании медицинской помощи, структура задач стратегического управления видоизменяется, приобретая нацеленность на удовлетворение потребностей пациентов и требований учредителей в виде министерств и департаментов здравоохранения. При этом ключевые задачи стратегического управления государственным медицинским учреждением могут выглядеть следующим образом.

1. Какие виды услуг и в каком объеме необходимо развивать для удовлетворения растущих потребностей населения.

2. Как повысить эффективность диагностики и оказания медицинской помощи.

3. Как обеспечить получение необходимого для решения первых двух задач, бюджета из системы ОМС (обязательного медицинского страхования), от платных услуг, через систему ДМС (добровольного медицинского страхования) и других источников.

4. Как правильно выстроить комплексную систему стратегических задач всего медицинского учреждения, направленных на достижение его главных целей.

5. Как системно организовать практическую реализацию поставленных стратегических задач в процессе текущей деятельности.

6. Коренные причины обращения к использованию инструментов стратегического менеджмента в государственных организациях здравоохранения связаны со следующими факторами.

7. Необходимость соответствия эффективности учреждений достижению ключевых показателей реализации государственной политики в области здравоохранения.

8. Как правило, рост учреждения и расширение его деятельности (как в следствии слияний, так и в следствии роста количества пациентов).

9. Развитие новых, в том числе платных, видов услуг и ДМС в целях достижения экономической эффективности и обеспечения выполнения обязательств по оплате труда персоналу.

10. Усиление конкуренции на рынках ОМС и платных услуг со стороны как коммерческих, так и государственных медицинских учреждений.

11. Объективная необходимость перехода от годового планирования к среднесрочному и долгосрочному планированию в связи с предвидением большей коммерциализации медицинской отрасли.

12. Наличие многочисленных примеров успешного применения системы стратегического менеджмента в управлении медицинскими организациями как за рубежом, так и в российских коммерческих медицинских компаниях.

Рассмотрим, в чем заключается типовой проект внедрения методологии стратегического менеджмента. Цель проекта – создание постоянно действующей системы стратегического планирования и контроля достижения среднесрочных и долгосрочных показателей развития и реализации мероприятий в рамках как учреждения в целом, так и отдельных его подразделений [5]. Инструментами достижения цели

являются система стратегических целей учреждения, система перспективных планов развития подразделений (лечебных отделений и отделов по обеспечению и поддержке), а также деятельность стратегического комитета учреждения.

В рамках реализации типового проекта (приводится пример клинической больницы) формируется система главных стратегических целей (табл. 1).

Таблица 1

## Пример главных стратегических целей клинической больницы (условные цифры)

Главные цели	Показатели главных целей	Целевые значения показателей			
		2016 г.	2017 г.	2018 г.	2019 г.
Высокий темп роста доходов	Общий доход ГКБ № 17, млн руб.	2 000	2 100	2 200	2 300
	Доход от ОМС, млн руб.	1 800	1 800	1 800	1 800
	Доход от платных услуг, млн руб.	200	300	400	500
Лидерство на целевых рынках	Доля рынка № 1, %	2	3	4	5
	Доля рынка № 2, %	4	5	6	7
	Доля рынка № 3, %	6	7	8	9
Оптимизированные расходы	Операционная рентабельность, %	2	3	4	5
Рост финансовых результатов	Финансовый результат основной деятельности, млн руб.	15	20	25	30
Рост результативности лечения	Послеоперационная летальность, %	2,4	2,3	2,2	2,0
	Реанимационная летальность, %	19,9	19,0	18,9	18,0
Рост рейтинга	Рейтинг департамента, балл	80	82	85	87
Рост инноваций	Количество инноваций, млн руб.	2	2	2	2
Достойная оплата труда	Средний доход на одного работника в месяц, тыс. руб.	70	72	74	76

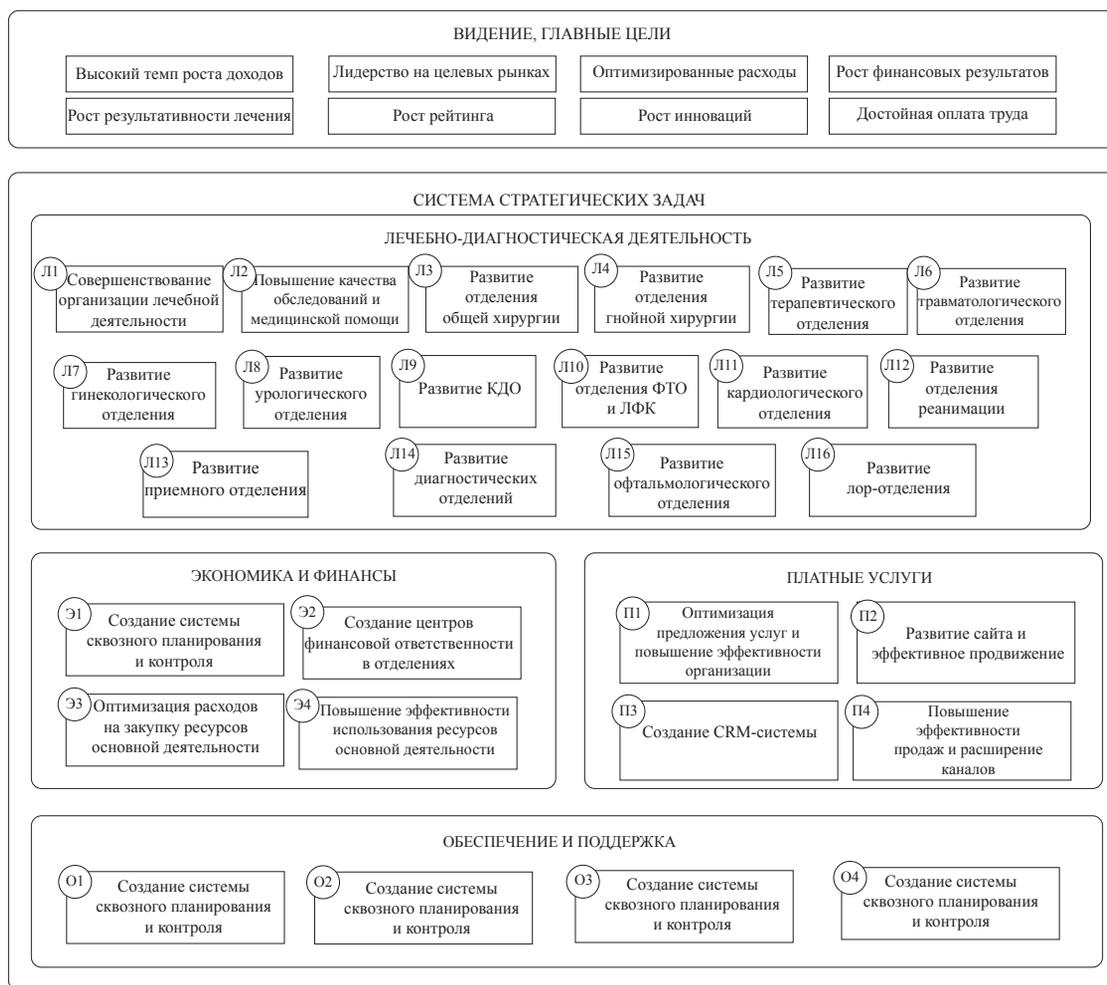
Составлено автором по материалам исследования

В систему главных целей государственного медицинского учреждения могут входить следующие приоритеты:

- «высокий темп роста доходов» с показателями «общий доход», «доход от ОМС», «доход от платных услуг»;
- «лидерство на целевых рынках» с показателями «доля на конкретных ключевых рынках учреждения»;
- «оптимизированные расходы» с показателем «операционная рентабельность»;
- «рост финансовых результатов» с показателем «финансовый результат основной деятельности»;
- «рост результативности лечения» с показателями «послеоперационная летальность» и «реанимационная летальность» (для клинических учреждений);
- «рост рейтинга» с показателем «рейтинг департамента»;
- «рост инноваций» с показателем «количество инноваций»;
- «достойная оплата труда» с показателем «средний доход на одного сотрудника в месяц».

Для каждого показателя главных стратегических целей определяют целевые значения на период стратегического планирования, как правило на 3 года. Затем формулируют стратегические задачи развития учреждения с показателями и их целевыми значениями на ближайшие 3 года в виде стратегической карты учреждения. Автор статьи разработал уникальный вариант типовой стратегической карты для государственных медицинских учреждений (см. рис. 1) [3].

Наиболее обширной областью стратегических задач для государственных медицинских учреждений является область лечебно-диагностической деятельности. Эту стратегическую область обычно составляют следующие стратегические задачи.



Составлено автором по материалам исследования

Рис. 1. Типовая стратегическая карта клинической больницы

1. Совершенствование организации лечебной деятельности.

Ответственный – заместитель главного врача по медицинской части. К показателям реализации данной стратегической задачи отнесены: послеоперационная летальность по больнице в целом; реанимационная летальность по больнице в целом; количество внедренных методик обследования по больнице; количество внедренных методик лечения по больнице; количество участия врачей в городских и международных конференциях; доля объема штрафных санкций в бюджете обязательного медицинского страхования (далее – ОМС); количество проведенных мероприятий в рамках сотрудничества с кафедрами; количество обоснованных обращений пациентов по вопросам качества оказания медицинской помощи, количество случаев внутрибольничных инфекций по больнице в целом.

2. Повышение качества обследований и медицинской помощи.

Ответственный – заместитель главного врача по клинико-экспертной работе. К показателям реализации этой стратегической задачи отнесены: уровень удовлетворенности населения по проводимой независимой оценке качества оказания услуг пролеченным больным в стационаре и поликлинике; количество обоснованных обращений населения по вопросам качества оказания медицинской помощи; количество проведенных анализов результатов по картам контроля качества работы отделений и врача с предоставлением на комиссию по распределению стимулирующих выплат; количество проведенных анализов по проверочным мероприятиям страховых компаний; количество профессиональных заражений при профессиональной деятельности.

3. Развитие каждого конкретного отделения.

Ответственный – руководитель отделения. Необходимо сформулировать такое количество таких задач, чтобы оно соответствовало числу отделений в больнице.

Следующей областью стратегических задач определена область «экономика и финансы». В эту стратегическую область могут составить следующие стратегические задачи.

1. Создание системы сквозного планирования и контроля. Ответственный – заместитель главного врача по экономике. К показателям реализации этой стратегической задачи отнесены отклонения от плана финансово-хозяйственной деятельности по доходам и расходам по итогам квартала.

2. Создание центров финансовой ответственности в отделениях. Ответственный – заместитель главного врача по экономике. К показателям реализации этой стратегической задачи отнесены наличие плана поступлений и расходования средств по каждому подразделению и ежемесячный отчет заведующих отделением о финансовых итогах деятельности отделения.

3. Оптимизация расходов на закупку ресурсов основной деятельности. Ответственный – заместитель главного врача по экономике. К показателям реализации этой стратегической задачи отнесены количество участников по каждой конкурсной процедуре закупок, снижение количества заключенных контрактов по сравнению с предыдущим годом и снижение бюджета закупок по сравнению с предыдущим годом.

4. Повышение эффективности использования ресурсов основной деятельности. Ответственный – заместитель главного врача по экономике. Показатель реализации этой стратегической задачи был определен как снижение расходов на материальные запасы на определенное количество процентов по сравнению с предыдущим годом при аналогичном количестве пролеченных больных.

В область стратегических задач под названием «Платные услуги» могут входить следующие стратегические задачи.

1. Оптимизация предложения услуг и повышение эффективности организации. Ответственный – начальник отдела платных медицинских услуг. Показателями реализации данной стратегической задачи определены увеличение оборота по платным услугам и расширение клиентской базы учреждения.

2. Развитие сайта и создание положительного имиджа учреждения. Ответственный – начальник отдела платных медицинских услуг. Показателями реализации данной стратегической задачи определены увеличение посещаемости сайта и увеличение количества обращений после посещения сайта.

3. Создание CRM-системы (система управления взаимоотношениями с клиентами, англ. customer relationship management). Ответственный – начальник отдела платных медицинских услуг. Показателями реализации данной стратегической задачи определены: количество клиентов платного отделения; количество обращений к клиентам платного отделения; количество акций по клиентской базе платных услуг; выручка; полученная от повторных продаж.

4. Повышение эффективности продаж и расширение каналов продаж. Ответственный – начальник отдела платных медицинских услуг. Показателями реализации данной стратегической задачи определены: увеличение количества страховых компаний-партнеров по добровольному медицинскому страхованию (далее – ДМС); увеличение количества пациентов по ДМС; увеличение ежемесячного дохода по ДМС; увеличение количества коммерческих клиник-партнеров; увеличение ежемесячного дохода от коммерческих клиник; увеличение количества корпоративных клиентов; оказание платных услуг в качестве поставщика медицинских услуг для государственных учреждений через портал госзакупок.

В область стратегических задач под названием «Обеспечение и поддержка» могут входить следующие стратегические задачи.

1. Создание высококонкурентной команды мотивированного персонала. Ответственный – начальник отдела кадров. Показателями реализации данной стратегической задачи определены: количество заключенных эффективных контрактов; укомплектованность штата персонала; количество человек, прошедших обучение в рамках комплексной программы обучения персонала; количество замечаний департамента и главного врача в рамках ведения кадрового делопроизводства, воинского учета, работы с пенсионным фондом, работы с Федеральной службой Российской Федерации по контролю за оборотом наркотиков.

2. Создание информационной системы обеспечения процессов основной деятельности. Ответственный – начальник отдела информационных технологий. Показателями реализации данной стратегической задачи определены: количество новых автоматизированных процессов; количество выполненных заявок на ремонт; подключение и настройку средств вычислительной техники; время простоя оборудования; количество замечаний главного врача; заместителей главного врача к работе информационно-технологические

(далее – ИТ) службы; отклонение от плана-графика внедрения ИТ-системы; количество обучающих семинаров для сотрудников по работе с информационной системой; количество закупок средств вычислительной техники для нужд развивающейся информационной системы; количество рабочих мест подключенных к структурированной кабельной сети в для нужд внедряемой информационной системы.

3. Обеспечение ресурсов основной деятельности и развития. Ответственный – заместитель главного врача по хозяйственной деятельности. Показателями реализации данной стратегической задачи определены: выполнение плана закупок оборудования, медикаментов и расходных материалов и отсутствие замечаний главного врача.

Следующий этап процесса стратегического планирования – разработка целевых значений показателей для каждой стратегической задачи [4]. Ниже приведен пример таблицы показателей стратегической задачи развития типового отделения больницы (табл. 2).

Таблица 2

### Ключевые показатели стратегической задачи по развитию отделения (условные цифры)

Показатели реализации задачи	Месяцы года												За 12 мес.
	01	02	03	04	05	06	07	08	09	10	11	12	
Экономические показатели													
Финансовый план по ОМС, млн руб.	10,9	11,4	12,8	12,4	12,7	10,6	10,6	10,6	12,0	12,7	12,6	14,2	143,5
Исполнение фин. плана по ОМС, млн руб.	9,6	11,6	13,1	12,0	11,7	12,2	11,7	12,2	10,6	11,8	13,2	13,6	143,7
Исполнение фин. плана по ОМС, %	88,2	101,0	102,0	97,0	92,5	115,4	110,4	115,9	88,6	93,6	105,0	95,4	101,0
Финансовый план по ПМУ1, тыс. руб.	580	630	700	700	630	665	700	700	700	700	700	700	8 100
Исполнение финансового плана по ПМУ, тыс. руб.	456	454	648	671	587	648	751	656	606	728	717	642	7 554
План по ВМП2, чел.	Нет плана, утвержденного для отделения по ВМП												
Выполнение ВМП, %	-	-	-	-	1	0	2	3	2	7	4	7	26
Процессы													
Средняя хирургическая активность врачей отделения, опер./нед.	8	8	8	9	9	9	10	9	9	9	10	10	108
Осложнения 3-4 степени после плановых оперативных вмешательств, шт.	-	1	1	-	-	1	1	1	-	-	-	1	6
План госпитализации иногородних граждан, чел.	-	-	-	-	5	5	5	5	5	5	5	5	40
Исполнение плана госпитализации иногородних граждан, %	-	-	-	-	80	80	80	100	100	100	100	100	92,5

Примечания: <sup>1</sup>ПМУ – платные медицинские услуги; <sup>2</sup>ВМП – высокотехнологичная медицинская помощь.

Составлено автором по материалам исследования

После выработки показателей и их целевых значений для стратегических задач разрабатывают операционные планы (дорожные карты), направленные на реализацию каждой стратегической задачи. Для лечебно-диагностических подразделений выделены следующие четыре раздела мероприятий в операционном плане.

1. Повышение эффективности процессов оказания медицинской помощи.
2. Модернизация существующих и внедрение новых средств и методов диагностики и лечения.

3. Развитие кадрового и научного потенциала отделения.

4. Развитие материально-технического обеспечения отделения.

Для каждого мероприятия, согласно широко распространенной методологии стратегического планирования, определяют сроки ответственные за реализацию мероприятия, а также планируемый результат.

Для эффективной организации процесса стратегического управления создают стратегический комитет. В его состав входят главный врач учреждения, ряд его заместителей и внешний консультант. Все процедуры стратегического планирования и контроля прописывают в утвержденном положении о стратегическом комитете. Стратегический комитет становится постоянно действующим органом управления перспективным развитием учреждения. Его заседания проводят три раза в год по каждому отделению. На заседаниях руководители отделений отчитываются о достижении запланированных показателей за 4 месяца, а также о степени выполнения мероприятий оперативных планов. Члены комитета оценивают работу руководителей отделений, предлагают и утверждают новые инициативы, корректируют планы развития отделений. Этим достигается непрерывность и контролируемость выполнения стратегических планов развития отделений.

Таким образом, внедренные системы стратегического управления в государственных медицинских учреждениях нацеливают последние на эффективное развитие, обеспечивают достижение перспективных показателей деятельности, контролируют выполнение системы комплексных мероприятий развития, а также формируют эффективных менеджеров российского здравоохранения.

#### *Библиографический список*

1. Грант, Р. М. Современный стратегический анализ. – СПб.: «ПИТЕР». – 2008. – 560 с.
2. Катъкало, В. С. Эволюция теории стратегического управления. – 2-е изд. – СПб.; Издательство «Высшая школа менеджмента». – Издательский дом Санкт-Петербургского университета. – 2008. – 548 с.
3. Каплан, Р. С. Стратегические карты / Р. С. Каплан, Д. П. Нортон. Пер. с англ. – М.: Олимп-Бизнес. – 2007. – 512 с.
4. Horvah&Partners. Внедрение сбалансированной системы показателей. Пер. с нем. – М.: Альпина Бизнес Букс. – 2005. – 478 с.
5. Портных, В. Стратегия бизнеса. – М.: ИТК «Дашков и К». – 2015. – 276 с.

#### *References*

1. Grant R. M. *Sovremennyi strategicheskii analiz [Contemporary strategy analysis]*. St. Petersburg, Piter, 2008, 560 p.
2. Katkalo V. S. *Evolutsiya teorii strategicheskogo upravleniya [Evolution of the theory of strategic management]*, 2 edition. St. Petersburg, Izdatel'stvo «Vysshaya shkola menedzhmenta», Izdatel'skii dom Sankt-Peterburgskogo universiteta, 2008, 548 p.
3. Kaplan R. C., Norton D. P. *Strategicheskie kurti [Strategic maps]*. Per. s angl. Moscow, Olimp-Biznes, 2007. 512 p.
4. Horvah&Partners. *Vnedrenie sbalansirovannoi sistemy pokazatelei. [The introduction of Balanced Scorecard]*. Per. s nem. Moscow, Alpina Business Books, 2005, 478 p.
5. Portnykh V. *Strategiya biznesa [Business Strategy]*. Moscow, ITK «Dashkov i K», 2015, 276 p.