

Особенности применения методов стратегического менеджмента в системе управления государственными медицинскими организациями

Олег Олегович Нанкин

Московский финансово-промышленный университет «Синергия», Москва, Россия,
Olegnankin98@gmail.com, ORCID 0009-0001-0757-0263

Аннотация. В статье раскрыты особенности разработки и практической реализации стратегического управления в системе государственных лечебных учреждений. Рассмотрены основные элементы стратегического планирования в медицинской организации, подробно описаны ее миссия и цель с акцентом на национальный проект «Здравоохранение». Проведен SWOT-анализ деятельности государственной медицинской организации, выделены основные механизмы повышения ее доходности, даются практические рекомендации руководителям для реализации методов стратегического управления медицинской организацией.

Ключевые слова: стратегическое управление, государственная медицинская организация, медицинский менеджмент

Для цитирования: *Нанкин О.О.* Особенности применения методов стратегического менеджмента в системе управления государственными медицинскими организациями // Экономические системы. 2023. Том 16, № 3 (62). С. 116–124. DOI 10.29030/2309-2076-2023-16-3-116-124.

Original article

Features of the application of strategic management methods in the management system of state medical organizations

Oleg O. Nankin

Moscow Financial and Industrial University «Synergy», Moscow, Russia, Olegnankin98@gmail.com, ORCID 0009-0001-0757-0263

Abstract. In the proposed work, the features of the development and practical implementation of strategic management in the system of state medical institutions are investigated. The main elements of strategic planning in a medical organization are considered, the mission and purpose of a medical organization are described in detail, with an emphasis on the national project «Healthcare». A SWOT-analysis of the activities of a state medical organization is carried out, the main mechanisms for increasing the profitability of a medical organization are highlighted, practical recommendations are given to managers for implementing methods of strategic management of a medical organization.

Keywords: strategic management, state medical organization, medical management

For citation: Nankin O.O. Features of the application of strategic management methods in the management system of state medical organizations. *Economic Systems*. 2023;16(3(62)):116-124. (In Russ.). DOI 10.29030/2309-2076-2023-16-3-116-124.

Введение

Актуальность темы проведенного исследования определяется тем, что стратегическое управление, несомненно, может и должно быть применено по отношению к государственным медицинским учреждениям для улучшения качества оказания медицинской помощи в каждом отдельно взятом учреждении.

Целью исследования является применение принципов стратегического управления к медицинским организациям с учетом специфики их деятельности.

Для осуществления данной цели поставлены следующие ключевые задачи:

- отражение современных представлений о стратегическом менеджменте;
- выявление основных рычагов эффективного воздействия для успешного развития государственной медицинской организации;
- разработка предложений по повышению эффективности стратегического управления медицинской организацией с учетом специфики ее деятельности.

Основная часть

Стратегический менеджмент представляет собой процесс, определяющий последовательность действий организации по разработке и реализации стратегии ее развития [1]. Стратегия в менеджменте – это детальный и комплексный план, разработанный для осуществления миссии и реализации целей организации. Теоретическое обоснование стратегического управления появилось ещё в 1970-е гг. [2], пройдя множество этапов формирования. Первым этапом в осознании необходимости руководителей видеть будущее развитие организации стало понятие о долгосрочном планировании. Однако при нарастании кризисных явлений результаты деятельности отдельных компаний стали всё чаще расходиться с запланированными. Нарастало действие энтропии посредством внешних и внутренних процессов, влияющих на предприятия, и стало понятно, что долгосрочное планирование несостоятельно в нестабильной экономической среде и при нарастающей конкуренции [3]. На современном этапе развития предлагается осуществление стратегии управления на основе гибких и быстрых решений, когда нельзя предусмотреть многие важные задачи, которые могут возникнуть в будущем.

Поскольку вся система здравоохранения функционирует в динамично изменяющемся и труднопредсказуемом окружении, она нуждается в стратегическом управлении [4]. Рассматривая больницу с позиции организации, которая занимается общественной деятельностью, можно перенять многие полезные аспекты стратегического менеджмента в отношении объектов государственной медицины. Их основная задача – удовлетворение потребности населения в оказании качественной медицинской помощи при достижении максимально эффективного её оказания с наименьшими затратами.

И. Ансофф рассматривает стратегическое управление с позиции двух составляющих: выбора стратегии развития и оперативного управления в процессе реализации стратегии. Для формирования стратегии существует алгоритм анализа деятельности организации на текущий момент [5]: формулировка основной миссии и целей организации; анализ внешней и внутренней среды; выбор наиболее успешной стратегии; реализация стратегии; оценка эффективности с применением оперативной корректировки стратегии в ходе её реализации.

Миссией государственной медицинской организации является стабильное оказание качественной медицинской помощи [6]. Главная цель – оказание качественной и доступной медицинской помощи с наименьшими затратами и с ориентацией на создание комфортных условий в отношении пациента и врача.

На следующем этапе формирования стратегии необходимо провести анализ среды. Основная цель данного анализа – показать руководству положение организации на момент разработки стратегии [7].

Для понимания рычагов эффективной работы необходимо рассмотреть особенности финансирования медицинской организации в соответствии со ст. 82 Федерального закона от 21.11.2011 № 323-ФЗ «Об основах охраны здоровья граждан в Российской Федерации» [8]. Согласно закону, источниками финансирования могут быть: средства бюджета Российской Федерации; средства обязательного меди-

цинского страхования (ОМС); средства, поступившие от физических и юридических лиц, в том числе добровольные пожертвования; иные не запрещенные законодательством Российской Федерации источники.

Несмотря на обилие источников финансирования медицинской организации, реализация данных средств имеет ряд ограничений в законодательстве [9]. За счет бюджетных средств можно проводить:

- разработку и реализацию целевых программ;
- обеспечение профессиональной подготовки кадров;
- финансирование научных исследований;
- развитие материально-технической базы учреждения здравоохранения;
- оплату особо дорогостоящих видов лечения;
- финансирование медицинских учреждений при социально значимых заболеваниях;
- оказание медицинской помощи при массовых заболеваниях, в зонах стихийных бедствий и катастроф.

Бюджетное финансирование, как правило, ограничено и выделяется под конкретные задачи федерального и (или) муниципального управления. Зачастую при реализации данных задач возникает необходимость в дополнительном финансировании, поэтому элементы стратегического планирования в распределении бюджета на долгосрочные проекты играют важную роль.

Другой источник, который на сегодняшний день во многих больницах занимает 2/3 всего финансирования, – это средства обязательного медицинского страхования (ОМС). Медицинские организации обязаны использовать эти средства в соответствии с программами ОМС (п. 1 ч. 1, п. 5 ч. 2 ст. 20 Федерального закона от 29.11.2010 № 326-ФЗ) [10].

Страховые медицинские организации (СМО) распределяют средства территориальных фондов ОМС (ТФОМС) среди клиник и следят за качеством медицинских услуг. При возникновении нарушений они могут взимать штрафы с медицинских организаций. Распределение средств между подведомственными медицинскими центрами происходит в зависимости от мощности центра (количество коек или прикрепленного населения), профиля учреждения, кадрового обеспечения, результатов деятельности учреждения в прошлом году, осуществления новых методов диагностики и лечения. Поступление бюджетных средств в клинику напрямую зависит от количества пролеченных больных. Нынешняя система финансирования мотивирует лечебные учреждения увеличивать количество пролеченных пациентов и сокращать неэффективное и нерациональное расходование средств.

Важный источник финансирования лечебного учреждения – это платные услуги. Учреждения здравоохранения являются некоммерческими организациями, которые, за исключением казенных и частных учреждений, в соответствии со ст. 24 Федерального закона от 12.01.1996 № 7-ФЗ «О некоммерческих организациях», могут оказывать платные услуги, если это предусмотрено их учредительными документами, лишь постольку, поскольку это служит достижению целей, ради которых они созданы, и если это соответствует таким целям. Граждане имеют право на

получение платных медицинских услуг, предоставляемых по их желанию при оказании медицинской помощи, и платных немедицинских услуг (бытовых, сервисных, транспортных и иных услуг), предоставляемых дополнительно при оказании медицинской помощи (ст. 84 Федерального закона от 21.11.2011 № 323-ФЗ «Об основах охраны здоровья граждан в Российской Федерации»).

Приносящая доход деятельность практически не имеет ограничений в развитии внутри медицинской организации и имеет потенциал для существенного роста. Возможно введение в структуру организации отдела ОМС или отдела платных услуг, которые будут осуществлять учет расходов по средствам ОМС и приносящей доход деятельности. Важно, чтобы планово-экономический отдел, бухгалтерия, отдел статистики и отдел ОМС работали как единый организм. Для этого необходимо наладить коммуникацию сотрудников и осуществлять контроль их деятельности.

В международной практике принято проводить ситуационный анализ один-два раза в год [5]. Для анализа текущей ситуации медицинской организации можно использовать SWOT-анализ, позволяющий выявить ее сильные и слабые стороны, возможности и угрозы.

Разберем пример краткого SWOT-анализа для государственной медицинской организации.

S (strengths) – сильные и конкурентные стороны. Например, оказание медицинской помощи по ОМС является конкурентным преимуществом по сравнению с частными медицинскими организациями. Близость к метро, большая парковка, наличие высокотехнологичных методов диагностики, дополнительных платных услуг может стать преимуществом медицинской организации по сравнению с другими.

W (weakness) – слабые стороны. Возможность записи на процедуры спустя долгое время, ожидание в очереди, грубый персонал и даже сломанный лифт могут стать для пациентов фактором отказа пойти в медицинское учреждение.

O (opportunities) – возможности. Это рычаги, которые поддаются прямому воздействию. Например, обучение сотрудников и повышение их квалификации, эффективное расходование средств бюджета и ОМС, увеличение доли приносящей доход деятельности, распределение непрофильной нагрузки с врачей на помощников и т. д.

T (threats) – угрозы. К ним относятся трудности, внешние факторы, которые не зависят от деятельности медицинской организации. Это политическая ситуация, сокращение финансирования здравоохранения и т. д.

Стратегия развития медицинского учреждения должна быть направлена на эффективную реализацию средств, поступающих в учреждение. Основными статьями расходов в медицинской организации являются заработная плата сотрудников и приобретение лекарственных средств. Для снижения напряженности при разных показателях заработной платы и для четкой системы мотивации сотрудников рекомендуется организовать работу внутри учреждения по разъяснению порядка начисления стимулирующих выплат. При достойной и своевременной оплате труда сотрудников и правильно выстроенной мотивационной работе руководитель получит команду лояльных единомышленников в лице персонала больницы, которые помогут в реализации миссии данной медицинской организации.

Лекарственное обеспечение – одна из наиболее затратных статей расходов, которая сложно подвергается управлению. Одним из средств механизмов эффективного расходования средств на лекарства является привлечение в штат клинического фармаколога. Его задача как врача – помочь клиницисту квалифицированно подобрать схемы лечения, комбинируя лекарственные средства с учетом назначений всех специалистов, принимающих участие в лечении пациента. При этом решается проблема полипрагмазии и реализуется эффективное использование лекарственных средств.

Одним из основных элементов эффективного управления и отлаженной работы всего медицинского учреждения является правильно построенная система обращения документов при осуществлении государственных закупок лекарственных средств и медицинского оборудования. Оптимизация таких закупок и их грамотное оформление помогут руководителю добиться максимально эффективного расходования средств и минимизировать риски санкций со стороны контролирующих органов.

Важное значение в практике деятельности медицинских организаций имеет использование аутсорсинга – делегирование некоторых непрофильных процессов сторонним организациям [3], например обслуживание медицинской техники. Иметь штат сертифицированных специалистов слишком дорого, и поэтому здесь зачастую применяется метод аутсорсинга. Однако взаимодействие со сторонней организацией – это всегда риск: банкротство контрагента, недобросовестное выполнение обязательств, завышение цены. Есть процессы в лечебном учреждении, в которых внедрение аутсорсинга имеет существенные риски:

1. Системообразующие процессы (например, организация питания в стационаре). Минимизация риска возможна, если контрагентом выступает государственное или муниципальное предприятие.

2. Процессы, требующие длительного времени и серьезных ресурсных потерь для перехода от одного контрагента к другому либо на восстановление процесса на собственной базе, например централизованное стерилизационное отделение (ЦСО).

Также для рационального расходования средств медицинской организации важно не забывать об экономии электроэнергии и прочих хозяйственно-бытовых аспектах.

Стратегический подход в оптимальном распределении бюджета государственной медицинской организации заключается:

- в эффективном расходовании средств, поступивших из федерального и муниципального бюджета, а также средств ОМС;
- увеличении объема приносящей доход деятельности.

Перечисленные меры позволят повысить доходы медицинского учреждения и за счет этого планомерно улучшать качество оказания медицинской помощи, внедрять новые методы диагностики и лечения, привлекать квалифицированные кадры и т. п. Данный подход позволит не только улучшить финансирование, но и повысить имидж лечебного учреждения, что, несомненно, приблизит медицинскую организацию к достижению поставленных целей.

Таким образом, для повышения деятельности медицинской организации необходимо разработать обновленную стратегию ее развития. Для реализации этой стра-

тегии необходимо использовать основные принципы стратегического менеджмента с учетом специфики деятельности медицинского учреждения:

- создание мотивирующих механизмов реализации стратегии (принцип заинтересованности руководства в положительном результате);
- данные при анализе ситуации и разработки стратегии должны быть объективны (принцип объективности);
- ожидаемый эффект реализации стратегии должен измеряться и фиксироваться на совещаниях руководства (принцип фиксации результатов);
- высшее руководство и исполнители должны непрерывно коммуницировать и работать как единый организм (принцип коммуникации и глобальности);
- высшее руководство медицинской организации при существенном изменении внутренних и внешних условий должно корректировать стратегическую программу, изменять содержание и направленность стратегических действий (принцип непрерывности и гибкости);
- стратегия развития медицинской организации должна учитывать интересы всех подразделений и филиалов (принцип сочетания синергизма и автономности);
- практическое использование в планировании достижений научно-технического прогресса (принцип научной обоснованности).

Возрастающая энтропия внешней среды должна подталкивать медицинские организации к развитию стратегической гибкости, т. е. способности переходить от одной стратегии к другой. Контроль реализации стратегии должен применяться вместе с основами стратегического менеджмента, реагируя на изменения внешней и внутренней среды организации.

Заключение

На основании изложенного и с учетом современных представлений о методах стратегического управления особенностями применения данных методов в отношении медицинских организаций будут являться:

- эффективное расходование средств, поступивших из федерального и муниципального бюджетов, а также средств ОМС;
- увеличение объема приносящей доход деятельности;
- разработка долгосрочной стратегии развития отдельной медицинской организации с учетом ежегодно поступающих средств и средств, сохраненных благодаря эффективному их расходованию;
- применение основ стратегического менеджмента на каждом этапе реализации стратегии развития медицинской организации.

В современных условиях эффективность стратегического менеджмента все больше зависит от руководителя, его творческого подхода в принятии решений. По сегодняшним представлениям руководитель медицинского учреждения – это врач с душой предпринимателя, который разбирается в вопросах финансирования, ценообразования и эффективного распределения имеющихся средств.

Список источников

1. Фомичев А.Н. Оптимизация стратегии развития промышленного производства в условиях санкционной войны // *Modern Economy Success*. 2023. № 5. С. 351–356.
2. Хангер Дж.Д., Уилен Т.Л. Основы стратегического менеджмента : учебник : пер. с англ. / 4-е изд. М. : ЮНИТИ, 2012.
3. Фомичев А.Н. Совершенствование стратегии организационного развития // Роль бизнеса в трансформации общества – 2022 : сб. материалов XVII Междунар. науч. конгр. (Москва, 11–15 апр. 2022 г.). М. : МФПУ «Синергия», 2022. С. 216–219.
4. Паспорт национального проекта «Здравоохранение» : утв. президиумом Совета при Президенте РФ по стратегическому развитию и национальным проектам, протокол от 24.12.2018 № 16. URL: <https://www.garant.ru/products/ipo/prime/doc/72085920/?ysclid=lmmdifzvl0555757080> (дата обращения: 12.07.2023).
5. Фомичев А.Н. Оптимизация стратегического управления деятельностью организации // *Экономические системы*. 2022. Т. 15, № 1. С. 129–135.
6. Долгосрочная стратегия развития медицинской организации : учебно-методическое пособие / авт.-сост. В.Г. Степанов [и др.]. Чебоксары : ИУВ, 2021.
7. Управление медицинской организацией: первые шаги / Н.Н. Карякин, Л.А. Алабашина, А. С. Благонравова [и др.] ; под ред. Н. Н. Карякина. М. : ГЭОТАР-Медиа, 2021.
8. Об основах охраны здоровья граждан в Российской Федерации : Федеральный закон от 21.11.2011 № 323-ФЗ. URL: <https://docs.cntd.ru/document/902312609?ysclid=lmmeewdra598792017§ion=status> (дата обращения: 12.07.2023).
9. Рыжков Н.А. Основы стратегического управления специализированным государственным здравоохранением: информационно-технологические аспекты. СПб. : Наука, 2006.
10. Хаснуварова Е.А. Совершенствование стратегического управления государственными медицинскими организациями : автореф. дис. ... канд. экон. наук : 08.00.05. Нижний Новгород, 2021. 24 с.

References

1. Fomichev A.N. Optimization of industrial production development strategy in the conditions of the sanctions war. *Modern Economy Success*. 2023;(5):351-356. (In Russ.).
2. Hanger J.D., Wilen T.L. Fundamentals of strategic management : textbook : per. with engl. / 4th ed. Moscow : UNITY, 2012. (In Russ.).
3. Fomichev A.N. Improving the strategy of organizational development. The role of business in the transformation of society – 2022 : collection of materials of the XVII International Scientific Congress (Moscow, Apr. 11–15, 2022). Moscow : IFPU «Synergy», 2022. P. 216–219. (In Russ.).
4. Passport of the national project «Healthcare» : approved by the Presidium of the Presidential Council for Strategic Development and National Projects, Protocol No. 16 dated 12/24/2018. URL: <https://www.garant.ru/products/ipo/prime/doc/72085920/?ysclid=lmmdifzvl0555757080>. (In Russ.).
5. Fomichev A.N. Optimization of strategic management of the organization. *Ekonomicheskie sistemy = Economic systems*. 2022;15(1):129-135. (In Russ.).
6. Long-term strategy for the development of a medical organization: an educational and methodological manual / author-comp. V.G. Stepanov [et al.]. Cheboksary : IUUV, 2021. (In Russ.).
7. Management of a medical organization: the first steps / N.N. Karyakin, L.A. Alabashina, A.S. Blagonravova [et al.] ; ed. by N.N. Karyakin. Moscow : GEOTAR-Media, 2021. (In Russ.).

8. On the basics of protecting the health of citizens in the Russian Federation: Federal Law No. 323 of 21.11.2011-FZ. URL: <https://docs.cntd.ru/document/902312609?ysclid=lmmeewdra598792017§ion=status>. (In Russ.).

9. Ryzhkov N.A. Fundamentals of Strategic management of Specialized Public Health: information and Technological aspects. St. Petersburg : Nauka, 2006. (In Russ.).

10. Khasnuvarova E.A. Improvement of strategic management of state medical organizations : abstract of dis. ... Ph.D. in economic sciences : 08.00.05. Nizhny Novgorod, 2021. 24 p. (In Russ.).

Информация об авторе / Information about the author

О.О. Нанкин – аспирант.

O.O. Nankin – Ph.D. student.

Статья поступила в редакцию 11.08.2023; одобрена после рецензирования 28.08.2023; принята к публикации 07.09.2023.

The article was submitted 11.08.2023; approved after reviewing 28.08.2023; accepted for publication 07.09.2023.