

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

**на правах рукописи**

**ЛЫМАРЕНКО  
Валерий Михайлович**

**«Выделение центральных факторов  
стратегического управления медицинскими  
учреждениями»**

**доцент, к.м.н.  
Лымаренко В.М.**

**Санкт-Петербург  
2017**

В процессе стратегического управления медицинскими учреждениями возникает большой объем информации, который создает необходимость выделения факторов, которые следует распознавать при разработке и принятии управленческих решений. Анализируя опыт западных корпораций и проблемы современного предпринимательства, нами предложены три группы факторов, которые позволяют обеспечить устойчивое развитие медицинской организации в рамках стратегического управления:

- ценностно-целевые установки;
- организационные компетенции;
- функциональные особенности.

Эти факторы являются в современных условиях центральными для стратегического управления медицинскими учреждениями. Важность применения указанных факторов доказывается принципами стратегического управления в современных условиях. Разберём более подробно каждую из групп центральных факторов стратегического управления в современных условиях.

Принцип качества преобразований включает в себе потребность в высоком качестве организационных процессов внутри медицинской организации, что необходимо для эффективности осуществления программы стратегического плана.

Ценностно-целевые установки выступают в виде совокупности принципов и идей, характеризующих направление стратегического развития организации. Практически, основные ценностно-целевые установки медицинской организации заключаются в миссии, видении и генеральных целях. Они прописываются в корпоративных документах и регламентах. Основная задача данной группы центральных факторов сориентировать сотрудников организации на достижение главных целей и гармоничное раскрытие ценностей медицинской организации.

Человек является ключевым элементом любой организации, он преследует свой личный интерес и успех управления заключается в совпадении интересов организации и целей её работников.

Понятие устойчивости является важным критерием использования ценностно-целевых установок. Только устойчивость ценностно-целевых установок даёт возможность медицинской организации сформировать уникальные качества деятельности, которые будут являться конкурентными преимуществами.

Организационные компетенции определяют способности и возможности медицинской организации к созданию качественных управленческих взаимоотношений внутри организации. Организационные компетенции являются процессами или явлениями, которые появляются в процессе производственной деятельности организации. Главной особенностью этой группы факторов служит феномен, что они возникают за счет профессиональных навыков и личностных качеств конкретного руководителя. Поэтому личность руководителя, принимающего управленческие решения на любом уровне управления, является важнейшим составляющим успеха медицинской организации.

Фактор «функциональные особенности» определяет возможности и способности организации в создании ресурсной базы для получения конкурентного преимущества в границах подразделения или установленного функционального направления. «Функциональные особенности» представляются всевозможными характеристиками деятельности организации, успешно применяющимися на практике и позволяющими улучшать эффективность деятельности. К функциональным особенностям относят фирменные способы решения проблем в границах конкретной сферы деятельности. Функциональными особенностями при проведении исследований мы считали сильные стороны медицинских организаций.

Представленная группа факторов не является конкурентным преимуществом, а является потенциальной основой для его создания.

Во время изучения и использования факторов стратегического управления мы выявили наличие тесных связей между ними. Их взаимная связь отражена на схеме 1. Эффективность функционирования организации напрямую зависит от воздействия факторов стратегического управления друг на друга.

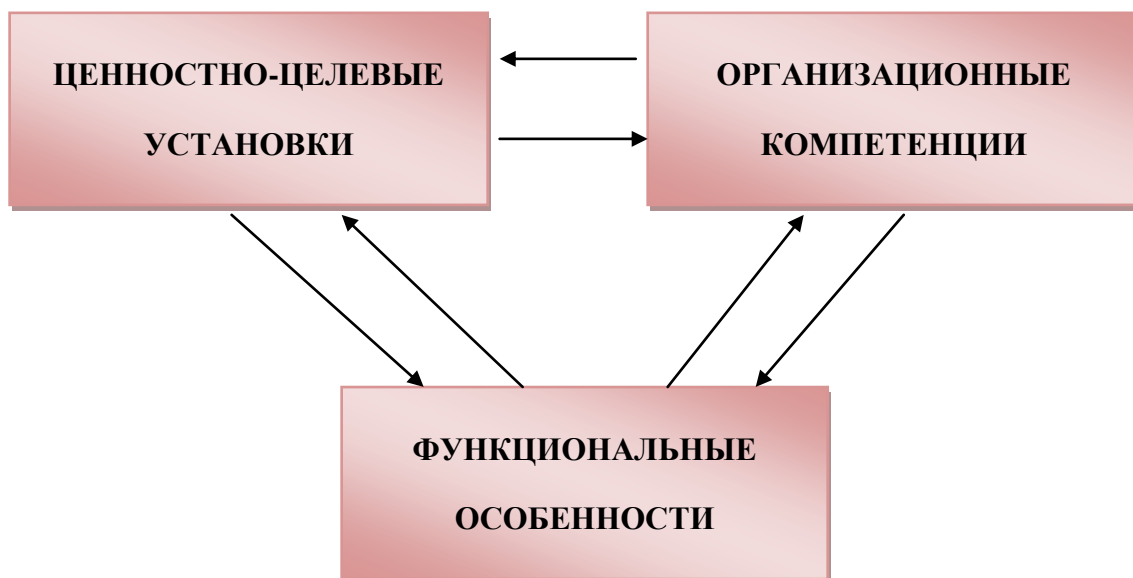


Схема 1 — Взаимосвязь центральных факторов стратегического управления

Ценностно-целевые установки устанавливают и формируют функциональные особенности. Это влияние происходит на уровне руководства медицинской организации. Для примера: в ценностно-целевых установках организации вложена первичность и быстрота выполнения обязательств, поэтому и функциональные особенности будут сформированы в виде высокой скорости оказания медицинских услуг и эффективной логистики. Идеологический базис для организационных компетенций создают ценностно-целевые установки, которые позволяют строить сложные связи организационных способностей, а также организационных возможностей. Для примера: базисом укрепления и усиления мотивации является ценность персонала в организации, а также повышение ответственности и дисциплины сотрудников.

Организационные компетенции определяют главный управленческий потенциал медицинской организации, создают возможности и качество её функционирования. В качестве примера: накопление исключительного опыта сотрудников медицинской организации даёт возможность создавать и развивать исключительные технологии медицинских услуг. На укрепление сформированных ценностно-целевых установок влияет постоянное проявление организационных компетенций. Для примера: культура внешней коммуникации показывает приоритет за высоким уровнем обслуживания в организации, а это крепит важность ценностно-целевых установок.

На формирование и корректировку ценностно-целевых установок влияют функциональные особенности. Для примера: имеющиеся возможности использования информационных технологий даёт медицинской организации потенциал в разработке и внедрении новых технологий, тем самым повышая эффективность оказания медицинских услуг. Это возможно только при наличии в наборе медицинской организации ценностно-целевых установок инновационной ориентированности, в противном случае существующий потенциал организации не может использоваться в полном объеме. Воздействие функциональных особенностей медицинской организации на ее организационные компетенции сравнимо с воздействием на ценностно-целевые установки. Созданные уникальные медицинские услуги требуют от сотрудников организации высокой дисциплины и соответствующей регламентации их деятельности. На начальном этапе развития организации эта потребность незаметна, но она появляется при значительном росте объёма медицинских услуг.

В приложении представлены примеры каждой группы центральных факторов стратегического управления.

Представленные в таблице центральные факторы являются примерными и отражают стандартные варианты, способствующие развитию медицинской организации в долгосрочной перспективе. Для каждой конкретной медицинской организации существует свой комплект

организационных компетенций, уникальных функциональных особенностей и ценностно-целевых установок. Содержание факторов в большей части представлено в виде идей, возможностей, способностей, особенностей персонала организации и уникального опыта. Что делает минимально зависимым от материальных ресурсов медицинской организации всей системы центральных факторов стратегического управления. Для отечественной медицины значимо применение таких форм управленческих решений, которые меньше всего зависимы от использования материальных ресурсов организаций, потому что практически каждая медицинская организация имеет трудности с получением финансовых и технических ресурсов. Центральные факторы стратегического управления дают возможность использовать такие характеристики, как организационная культура, персонал организации и имидж медицинской организации (схема 2).



Схема 2 — Основные характеристики центральных факторов стратегического управления

Основным исходным ресурсом для успешного использования центральных факторов будут являться сотрудники медицинской организации. Только персонал организации будет творцом организационных компетенций, он формирует ценностно-целевые установки и является создателем предпосылок для формирования функциональных особенностей. Ли Якокка, определил: «Все хозяйственные операции можно, в конечном счете, свести к обозначению тремя словами: люди, продукт, прибыль. На первом месте стоят люди. Если у Вас нет надежной команды, то из остальных факторов мало что удастся сделать» [56, с. 127].



Схема 3 — Роль персонала для центральных факторов стратегического управления

Успешная конкурентная борьба современных медицинских организаций возможна только тогда, когда они способны уделять внимание повышению профессионализма и организаторской активности персонала, что является главной предпосылкой для выживания в условиях современного рынка и залогом устойчивого долгосрочного развития. Если руководители медицинских организаций придерживаются такой точки зрения, то для них типична ориентация на высококвалифицированных и инициативных специалистов, делегирование ответственности, расширение полномочий сотрудников в принятии управленческих решений, формирование навыков

коллегиального сотрудничества и партнерские отношения между всеми членами организации.

Оценивая центральные факторы стратегического управления с позиций персонала организации мы считаем, что инициатором идей в организации может быть только человек, вне зависимости кто он (рядовой сотрудник или руководитель организации). Персонал организации создаёт все ценностно-целевые установки. Руководство организации, в основном, создаёт философские и целевые факторы функционирования организации, а рядовые сотрудники приносят интересы и ценности которые позволяют повысить эффективность медицинских услуг. Данная характеристика может использоваться как инструмент управления. Для этого руководству организации приходится уделять внимание формированию дружеских отношений со своими сотрудниками и созданию общих организационных ценностей.

Не только ценностно-целевые установки, но и организационные компетенции создаются возможностями персонала организации. Профессиональные навыки и личностные качества руководителей формируют качество условий протекания внутренних процессов в организации. Оно выражается в виде формальных и неформальных регламентов, стандартов и т.д. Но важным составляющим элементом организационных компетенций выступают умения и навыки персонала организации, его инициативность — рядовые сотрудники создают качество медицинских услуг, представляют медицинскую организацию во внешней среде, они влияют на стандарты качества и выступают инициаторами новых инициатив.

Функциональные особенности формируются за счет организационных компетенций, поэтому персонал организации к ним имеет только косвенное отношение, но иногда он становится основополагающим ресурсом. Это совершается в случае, когда персонал обладает уникальными качествами или навыками, оказывающими значительное влияние на производственный



процесс организации. В качестве примера можно привести мастер-операции в хирургии или эксклюзивные навыки остеопата. Это подтверждает мнения о том, что с развитием постиндустриального общества повышается значимость и ценность персонала организации.

Такая тесная взаимосвязь между персоналом организации и центральными факторами подтверждает тезис, что персонал организации представляет собой один из главных элементов организации, который необходимо обязательно учитывать при организации эффективного стратегического управления. Количество и качество персонала влияет на центральные факторы: нехватка сотрудников или недостаток их необходимой квалификации отражается на группах центральных факторов. Для примера: слабая подготовка руководителя медицинской организации приводит к отсутствию организационных компетенций: аккумулярование уникального опыта сотрудников, эффективного планирования деятельности, регламентации деятельности организации и др. Мы считаем, что управление персоналом в медицинской организации является приоритетным направлением, обеспечивающим весь процесс стратегического управления. Управление персоналом осуществляется с учётом тенденций, выделяемых современными исследователями изучения человеческих ресурсов:

- перспективность всей медицинской организации зависит от творческого потенциала сотрудников и их социальной мобильности;
- процесс труда должен постоянно совершенствоваться, должны внедряться новые технологии, должно быть быстрое реагирование на изменение внешней среды;
- командная организация работы является новой формой взаимодействия сотрудников, используя мотивационную ориентацию и этические ценности она обеспечивает увеличение эффективности деятельности;
- взаимная заинтересованность сторон в процессе взаимодействия приводит к зависимости медицинской организации от ее работников;

- ориентация на пациента позволяет получать определенные конкурентные преимущества и добиваться большего делового успеха.

Мы считаем, что персонал медицинской организации является важной составляющей в обеспечении продолжительного конкурентного развития организации. Персонал формирует основные центральные факторы стратегического управления, а уникальный персонал в отдельной организации является основным потенциалом в современной конкурентной среде.

Важнейшая категория менеджмента современной медицинской организации в стратегическом управлении является организационная культура. Она оказывает многофакторное влияние на деятельность организации. Организационная культура касается всех сфер деятельности медицинского учреждения, формируется в процессе жизнедеятельности организации, включает в себя эксклюзивный потенциал для развития и представляется надежной базой для стратегического управления.

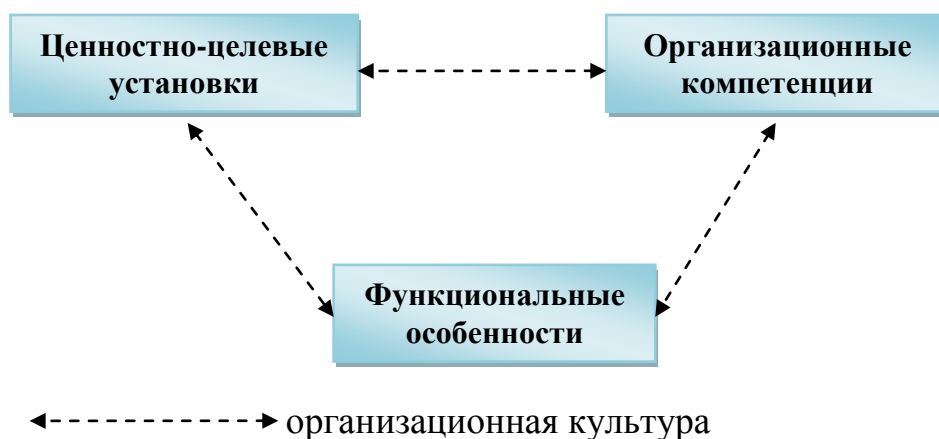


Схема 4 — Организационная культура как среда взаимодействия центральных факторов стратегического управления

В наших исследованиях центральных факторов стратегического управления организационную культуру мы рассматривали как среду, позволяющую факторам проявляться и реализовываться. Ценностно-целевые установки мы исследовали как обязательную часть организационной культуры, в которой они формируются и закрепляются. Организационные

компетенции и функциональные особенности входят в состав организационной культуры организации. Для примера: система мотивации сотрудников, культура внешних связей или опыт межрегионального и международного сотрудничества. В исследованиях мы не преследовали целей точного определения грани между центральными факторами стратегического управления и организационной культурой, а старались подчеркнуть, что организационная культура в конкретной организации устанавливает качество проявления центральных факторов стратегического управления, их значимость и условия взаимодействия.

Сформированная организационная культура даёт возможность ценностно-целевым установкам благополучно ассимилировать и активно принимать участие в любом факторе функционирования организации. Если организационная культура является слабой, то сводятся к минимуму положительные влияния организационных компетенций или затрудняется процесс создания условий для формирования функциональных особенностей. Организационная культура часто содержит в себе исторические сведения о том, какой из центральных факторов стратегического управления более значим в ситуации конкретной организации и степень его эффективности применения в определенных условиях.

Формирование организационной культуры обязательно для установления оптимальных условий, и для центральных факторов стратегического управления, и для организации в целом. Правильное понимание и использование сотрудниками организации целей, ценностей и моделей поведения в границах существующей организационной культуры даёт возможность повысить эффект от применения внутренних производственных ресурсов медицинской организации и минимизировать существующие производственные издержки. Организационная культура может эффективно использоваться как инструмент управления при хорошем знании ее возможностей и особенностей:

1. Организационная культура обеспечивает единство медицинской организации, сохраняя единство ценностей, целей и взглядов всех составляющих организации.

2. Организационная культура обеспечивает эффективность применения информационных технологий в виде открытого информационного обмена между сотрудниками, создавая возможности групповой работы и обмена опытом.

3. Организационная культура создаёт адаптивное развитие медицинской организации. Она формирует систему внутренней коммуникации и способствует необходимой гибкости управления, что даёт возможность руководству организации и её сотрудникам эффективно взаимодействовать в меняющихся условиях внешней среды.

4. Организационная культура устанавливает вид информационных потоков и процесс взаимодействия с внешней средой, определяет культуру общения с пациентами и качество создания внешних связей организации, формирует имидж организации во внешней среде.

Использование в практической деятельности центральных факторов стратегического управления для создания планов перспективного развития организации сосредоточено на оптимизации эффективности работы всех подсистем медицинской организации, но главное влияние они оказывают на создание имиджа компании.



Схема 5 — Имидж организации - результат преобразований на основе центральных факторов стратегического управления

У всех лиц, которые так или иначе взаимодействующих с медицинской организацией формируется многоаспектный совокупный образ, который является имиджем. Выделяют два вида имиджа: внешний и внутренний. Внешний имидж организации устанавливает уровень взаимодействия сотрудников с внешней средой: поставщиками, пациентами, органами власти, средствами массовой информации и т.д. Он создаётся на основе качества оказываемых медицинских услуг, культуры поведения медицинской организации на рынке, культуры поддержания внешних связей, этических норм ведения бизнеса, обязательности и длительности отношений, соблюдения установленных стандартов поведения. Внутренний имидж устанавливает эффективность, устойчивость, и надёжность внутриорганизационных отношений, организационную дисциплину, стиль управления и другие проявления организационной культуры, основанных на ценностях организации. Он создаётся за счет отношения сотрудников к идеям организации, сложившейся системы взаимоотношений и ценностей.

Имидж организации складывается преимущественно на основе нематериальных факторов и единственный производственный фактор, влияющий на репутацию деятельности — это качество медицинских услуг. Качество медицинских услуг содержится в умении слушать пациента, в умении верно выстраивать отношения с ним и формировать рабочий процесс учитывая его интересы.

Имидж медицинской организации во внешней среде создаётся на базе функциональных особенностей организации и ценностно-целевых установок. Имидж обеспечивает интенсивную привязанность партнёров только тогда, когда организация удовлетворяет все ожидания пациентов или превосходит эти ожидания. Ценностно-целевые установки создают основу имиджа, оригинальный структурный скелет, который обуславливает будущий образ медицинской организации. Например, оказание высококачественных медицинских услуг в медицинском центре «Адмиралтейские верфи» в Санкт-Петербурге приводит к тому, что пациенты лояльнее относятся

к данной организации, готовы нести некоторые ограничения по срокам ожидания этих услуг, а сотрудники организации гордятся качеством медицинских услуг. Структурный каркас имиджа определяют положения и ценности, они всегда носят положительный характер и характеризуются социально-значимой философией компании.

В исследованиях мы обнаружили, что сформированный в результате деятельности имидж медицинской организации зачастую не отвечает своей базе, в связи с зависимостью от множества различных факторов, многим из которых руководством организации не уделяется должное внимание. Для поддержания необходимого имиджа, построенному на базе ценностно-целевых установок, важно профессионально развивать функциональные особенности и организационные компетенции. Мы считаем, что преобразования на основе центральных факторов стратегического управления создают устойчивую систему менеджмента, где имидж выступает главным капиталом организации. И значительным условием имиджа, с позиции центральных факторов стратегического управления, является соответствие ценностно-целевых установок организационным компетенциям и функциональным особенностям. Исследования показали, что если в организации персонал определяется главной ценностью, а система мотивации слабая, невозможен механизм создания уникального опыта сотрудников, функциональные обязанности пренебрегают профессиональными компетенциями сотрудников и это нивелирует идеи, заложенные в имидже всей медицинской организации.

Особенность имиджа - повышение его значения в перспективе. В условиях, когда медицинская организация не ведет бурной деятельности по пропаганде своего имиджа, он всё равно стабильно формируется и обогащается. Со временем положительный имидж составит главное конкурентное преимущество медицинской организации. Это актуально в нынешних условиях, когда большое количество государственных и не государственных медицинских организаций обладают возможностью

предлагать одинаковые медицинские услуги, но не все они обладают положительным имиджем, который необходим пациенту для принятия конечного решения.

Анализируя особенности отечественного здравоохранения и предложений медицинских услуг на рынке, мы сформулировали ситуацию, в которых роль имиджа определяет предпочтение потребителя. Ситуация, когда потенциальному пациенту предстоит сделать выбор медицинской услуги на незнакомом рынке. При равных экономических показателях причиной принятия решения становится то мнение, которое медицинская организация произведёт на потенциального клиента. Один из примеров - выбор медицинской организации при замене хрусталика глаза при болезни «катаракта», в условиях, что потенциальный пациент не понимает в этой области здравоохранения. И несмотря на то, что в государственных больницах данную услугу оказывают бесплатно и на высоком уровне, пациент чаще всего выбирает имеющий большой авторитет коммерческий центр «МНТК им. С.Н. Фёдорова» в Москве или в Санкт-Петербурге.

Стратегическое управление среди современных руководителей в Российской Федерации заслуживает все большую популярность. Однако стратегическое управление в нашей стране практически зачастую представляет собой набор формальных преобразований, далёких от теоретических постулатов менеджмента западных стран.

В процессе наших исследований часто приходилось сталкиваться с ситуацией, когда руководство медицинских учреждений создает видимость стратегических преобразований, формально соответствуя признакам стратегического управления, пропуская истинную суть деятельности, приводя к упущению ценных возможностей и возникновению скрытых проблем.

**СОДЕРЖАНИЕ ЦЕНТРАЛЬНЫХ ФАКТОРОВ  
СТРАТЕГИЧЕСКОГО УПРАВЛЕНИЯ**

Группа центральных факторов	Содержание
Ценностно-целевые установки	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Ориентация на интересы пациентов</li> <li>- Приоритет высокого уровня обслуживания</li> <li>- Приоритет производства высококачественных медицинских услуг</li> <li>- Стремление быть лидером</li> <li>- Инновационная ориентированность</li> </ul>
Организационные компетенции	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Культура внешней коммуникации</li> <li>- Высокая скорость и достоверность внутренней коммуникации</li> <li>- Аккумуляция уникального опыта сотрудников</li> <li>- Эффективная система мотивации сотрудников</li> <li>- Высокий уровень дисциплины сотрудников</li> <li>- Грамотная система регламентации деятельности</li> <li>- Эффективная система контроля качества оказания медицинских услуг</li> <li>- Эффективная система оперативного и долгосрочного планирования</li> <li>- Структурированность и иерархичность реализации управленческих решений</li> </ul>
Функциональные особенности	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Эффективная логистика</li> <li>- Высокая скорость делового документооборота</li> <li>- Развитая производственная база</li> <li>- Налаженная система материально-технического снабжения</li> <li>- Уникальные технологии производства медицинских услуг</li> <li>- Разработки в сфере информационных технологий</li> <li>- Опыт международного сотрудничества</li> </ul>