

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

на правах рукописи

**ЛЫМАРЕНКО
Валерий Михайлович**

**«Сетевые, консенсусные, проектные и
программные механизмы стратегического
управления медицинскими организациями»**

**доцент, к.м.н.
Лымаренко В.М.**

**Санкт-Петербург
2017**

Предлагаемая автором концепция инновационного управления государственными медицинскими учреждениями требует новые механизмы её реализации: сетевые, координационные, проектные, консенсусные, программные и другие. Многовекторная направленность концепции управления предполагает, что эти механизмы должны носить межотраслевой и межведомственный характер.

Это означает, что стратегическая работа по управлению государственными медицинскими учреждениями должна происходить не локально в каком-либо органе власти любого уровня (страны, региона, города): или Министерства здравоохранения РФ, или Комитета по здравоохранению Санкт-Петербурга, или Администрации Санкт-Петербурга. Но и не обособлено на микроуровне, в пределах разрозненных государственных медицинских учреждений в рамках их локальных организационных целей.

Проведённые исследования в администрации района Санкт-Петербурга показали, что органы местной власти, разрабатывая стратегические планы без взаимодействия с гражданами и общественными организациями, не ясно представляют нужды граждан проживающих на территории районов, очень редко пользуются каналами обратной связи, не используют для решений объективную основу и научной потенциал, часто не замечают большинство ситуационных факторов. Экспертное сообщество иногда меняет складывающуюся ситуацию, но привлекается редко, для формальности. Всё это приводит к дефектам стратегического планирования развития районного здравоохранения.

Автор предлагает проводить глобальную стратегическую работу, в зависимости от уровня (страна, регион, город, район) на специально-созданных межсекторальных экспериментальных площадках - Центрах стратегических разработок. Процесс создания таких центров успешно реализуется в Санкт-Петербурге. Речь идет о действительно результативной деятельности реального Центра стратегических разработок (ЦСР) - «ЦСР

Северо-Запад», занимающегося исследованием и обобщением проблем нашего региона, предлагает оптимальные пути их решения. Центром разработана «Стратегия социально-экономического развития Санкт-Петербург до 2020 года», проводятся экспертные обсуждения разрабатываемых в Правительстве Санкт-Петербурга нормативно-правовых и концептуальных документов социальной и экономической политики Правительства Санкт-Петербурга на продолжительную перспективу и среднесрочных программ Правительства Санкт-Петербурга, разрабатываются реформы по национальным проектам и программам (в том числе здравоохранения) для ускорения социально-экономического развития региона и районов, формируются собственные исследовательские программы.

Максимально возможная адаптивность и гибкость ЦСР определяется большим количеством каналов взаимодействий: с органами власти, отдельными экспертами, с бизнес структурами, с Центрами стратегических разработок других регионов, некоммерческими организациями, международными организациями. ЦСР работает на научно-проектной основе и ориентируется на консенсусные способы решения имеющихся проблемных задач. Для разработки наиболее оптимальных путей и устранения существующих недостатков необходимо привлечение координаторов, которые представляют собой: «аккумуляторы идей», разработчики оптимальных стратегических предложений на основе интеграции работы органов власти, коммерческих организаций бизнес-структур и представителей общественных организаций, располагающихся на экспертных площадках на территориях районов Санкт-Петербурга. Деятельность предлагаемой сети центров стратегических разработок в районах, на наш взгляд, должна проводиться по следующим направлениям: осуществление диалога с институтами гражданского общества, исследовательскому, поисковому компоненту работы, взаимодействия экспертного сообщества с властью и бизнесом, развитию международного

сотрудничества.

Основной задачей этих центров является создание условий для содействия благополучному развитию Санкт-Петербурга, путём использования экспертной и нормативно-правовой поддержки процесса проведения изменений в социальной сфере и экономике региона.

Обращение к конкретному центру различных уровней определяется степенью их компетенций, сложившейся ситуацией и особенностями имеющихся проблем.

Центры стратегических разработок занимающиеся стратегической деятельностью отличаются от других аналогичных структур:

а) Открытостью. Большая часть деятельности центров осуществляется в форме открытости и публичности. СМИ постоянно информируют общество о разработках оптимальных стратегических предложений осуществляемых в Центре;

б) Профессионализмом и ответственностью. Предлагаемые решения строятся на комплексной, глубокой и всесторонней проработке любой проблемы, принятия на себя всей ответственности, связанной с качеством этих решений;

в) Не ангажированностью. Свои наработки и предложения по всем изменениям социальной и экономической политики центры формируют не на политической конъюнктуре, а на основе объективных данных, получаемых в процессе всестороннего изучения проблем;

г) Гибкостью и оперативностью. Без бюрократии, на основе глубинной проработки содержания проблемы в короткие сроки Центры интегрируют и адаптируют лучших экспертов в работу над важными социальными и экономическими проблемами;

д) Диалогом со всеми группами общества. Разработка предложений о необходимых политических изменениях проводится после свободного обсуждения возможных решений с экспертным сообществом, властными структурами и институтами гражданского общества. Интересы всех групп

общества по проведению реформ учитываются во время гарантированного диалога.

Наше исследование показало, что, термин «консенсус» в государственном и муниципальном управлении означает такой порядок или метод выработки решений, в ходе которого возможно единство мнений в процессе обсуждения, что приводит к единогласному их принятию.

Механизмы консенсуса – это важные, оптимальные пути создания решений, сохраняющие единство и целостность мнений разных партий и социальных групп, общества и государства, пути предотвращения и урегулирования конфликтов. Они имеют большое значение в стране многих национальностей, в обстановке наличия интересов различных групп и сфер влияния, часто и не законных. Механизмы консенсуса подразумевают равноправные и конструктивные переговоры с партнёрами, внимательный и взаимный учет интересов, готовность к компромиссам, признание приоритета общечеловеческих ценностей и интересов.

В предложенной сети Центров стратегических разработок применение консенсусных механизмов предусматривается в возможно высокой степени (за счет значительного числа экспертов и множественного экспертного обсуждения решаемых проблем).

Внутренние векторы развития медицинской деятельности в границах предложенной автором концепции управления медицинскими учреждениями должны быть следующие:

- развитые механизмы повышения качества услуг;
- максимальное удовлетворение потребностей и развитие гибкости.

Мы считаем, что к таким механизмам относятся основанные на рекомендациях экспертов инструменты выявления, развития центральных компетенций и динамических способностей медицинских учреждений. Выработка стратегий организаций должна строиться на эволюционном усложнении подходов (схема 1): от формирования стратегии, которые имеет организация (Resource Driving Strategy) базирующейся на ресурсах –

к формированию стратегии, в которых она функционирует (Condition Driving Strategy), базирующейся на условиях –и затем к стратегии амбициозной, ориентированной на инновации (Ambition Driving Strategy).

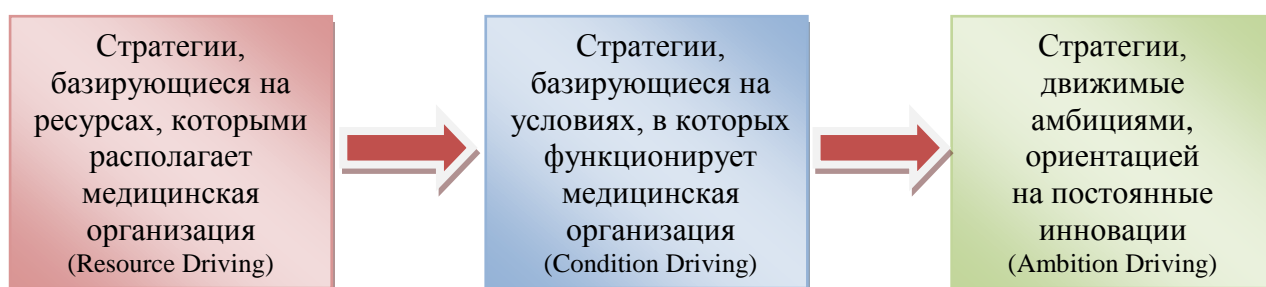


Схема 1 — Эволюция подходов к выработке стратегий

В процессе проведённых нами исследований было выявлено, что в настоящее время стратегическое мышление руководителей государственных медицинских учреждений часто сосредотачивается только на имеющихся ограниченных ресурсах, не учитываются внешние возможности, и совсем отсутствует представление об инновационном подходе, который является формой объединения аналитических методов с процессами и инструментами, обеспечивающими динамику, креативность, использование инноваций и мотивацию персонала медицинской организации.

Мы считаем, что предложенный метод разработки стратегии обладает тремя несомненными отличительными характеристиками от сложившихся методов:

- содержательная часть стратегии должна основываться на предвидении будущности медицинской организации и амбиции целей;
- необходимо учитывать поведенческие аспекты персонала медицинской организации и управлять ими для обеспечения движения к имеющимся целям;
- метод управления преобразованиями при внедрении инноваций должен быть непрерывным, опирающимся на сбалансированную систему

критериев.

Указанный подход основан на утверждении, что конкурируют между собой не отдельные медицинские услуги, а производящие их медицинские организации. Успешность этих медицинских организаций в условиях конкуренции будет зависеть «от базовых групп факторов:

- внутренних компетенций;
- внешних компетенций;
- динамических способностей» [66, с. 42].

Неразвитость центральных компетенций, отсутствие способности быстрой адаптации к трансформациям рынка, слабые динамические способности, неумение применять знания, отсутствие инновационной работы проявляются основными причинами слабости конкурентных позиций государственных медицинских учреждений.

Исследования показали, что имеются случаи в сфере здравоохранения, когда ответная реакция на изменения внешних факторов возникала спустя месяцы или годы (для примера: регламентированное государственной политикой внедрение электронных медицинских карт в государственных медицинских учреждениях Санкт-Петербурга проводилось в течении 5 лет, с учётом того, что поставленное для этого оборудование 4 года находилось на складах медицинских учреждений).

Медицинские организации, в стремлении к успешной деятельности, обязаны иметь необходимые компетенции, быть динамичными и создавать значительный инновационный продукт во всем: в разработке медицинских услуг, в управлении персоналом, в отношениях с пациентами, в маркетинге и т.п.

Объединяя взгляды в науке, автор отмечает, что управление компетенцией представляется в трех базовых компонентах: приобретение компетенций, стимулирование компетенций и развитие компетенций.

Приобретение персоналом государственных медицинских учреждений компетенций, необходимых для реализации стратегии, возможно

при осуществлении деятельности по обеспечению компетенциями руководством этих учреждений. На наш взгляд, для этого нужно:

- иметь четкое описание всех должностей и функциональных обязанностей, необходимых для выполнения поставленных задач;
- разработать обязательный перечень компетенций по каждой специальности с учётом стратегического плана развития медицинской организации (для настоящего и будущего времени);
- осуществить оценку соответствия должностей по составляющим их компетенциям (навыкам, знаниям, способам профессионального общения).

Указанные мероприятия позволят руководству учреждений подтолкнуть персонал к приобретению компетенций: имеющихся сотрудников или привлекаемых сотрудников со стороны. В то же время эксперты в области менеджмента выражают мнение, что приобретенные компетенции будут бесполезны, если работники, обладающие ими, не будут их применять с максимальной отдачей. Работа по стимулированию компетенций должна быть целенаправленной. На практике это означает:

- внедрение в медицинской организации гибкой и понятной системы вознаграждения, которая будет и справедливой и мотивирующей (примером может быть поощрения за повышение квалификации, приобретение новых знаний, которые будут использоваться лишь в будущем);
- создание оценочной системы результативности деятельности работников при которой учитывается вклад каждого в коллективный успех, а не индивидуальная производительность;
- формирование соучаствующего («партиципативного») управления при котором работники на всех уровнях организации вовлекаются в обсуждение и решение проблем;
- совершенствование условий труда работников медицинской организации.

Чтобы развить способности руководителей медицинских учреждений к стратегическому моделированию автор рекомендует:

- иметь информацию об уникальных компетенциях своих медицинских организаций и стремиться развивать их;
- сконцентрировать внимание на основных функциональных свойствах оказываемых учреждениями медицинских услугах, а не просто на услугах как таковых.

Организаторам здравоохранения и руководителям медицинских учреждений необходимо разобраться: какие ценности или выгоды доставляют потребителям существующие медицинские услуги. Только разобравшись в этом вопросе, мысля в категориях функциональности, руководители обнаружат много новых возможностей для своих медицинских организаций. Данное стратегическое мышление базируется на желании идти за потребностями потребителей, наличия любознательности и постоянном поиске вариантов решения возможных проблем.

В основе наших предложений лежит не рыночное лидерство, а стремление обратить внимание на инновации, на максимальное удовлетворение функциональных потребностей потребителей медицинских услуг на базе формирования центральных компетенций и динамических способностей, а это влечёт за собой освоение новых функций и качеств, повышающих гибкость в работе медицинских учреждений и реализующих на практике клиентоориентированный подход, востребованный в современных рыночных условиях.