

https://doi.org/10.29001/2073-8552-2019-34-4-62-71 УДК 614-2:005-4/-7



Применение основ стратегического менеджмента в практике здравоохранения (обзор)

Е.А. Бацина, А.Н. Попсуйко, Г.В. Артамонова

Научно-исследовательский институт комплексных проблем сердечно-сосудистых заболеваний, 650002, Российская Федерация, Кемерово, Сосновый бульвар, 6

Аннотация

Исследование подтверждает определяющую роль стратегического менеджмента в практике управления здравоохранением. Внимание авторов обращено на исторические аспекты и современные подходы к характеристике стратегического менеджмента. В исследовании обоснована важность обеспечения преемственности стратегических целей. Проведенный анализ позволил выделить общие и особенные черты стратегического управления здравоохранением. Авторы делают акцент на необходимости учета специфики отрасли здравоохранения при использовании традиционных методов стратегического менеджмента. Анализ существующих инструментов и подходов к стратегическому управлению в здравоохранении доказал их востребованность и подтвердил обязательность нормативного и организационного сопровождения стратегического управления в данной отрасли. Последнее обеспечивает единство и согласованность стратегических целей организации. Результаты исследования расширили представление о возможностях применения технологий стратегического управления в системе здравоохранения и послужили основой для дальнейшего исследования данного вопроса.

Ключевые слова: стратегический менеджмент, стратегия развития, стратегический анализ.

Конфликт интересов: авторы заявляют об отсутствии конфликта интересов.

Прозрачность финансовой

деятельности:

никто из авторов не имеет финансовой заинтересованности в представленных материалах

или методах.

Для цитирования: Бацина Е.А., Попсуйко А.Н., Артамонова Г.В. Применение основ стратегического менеджмен-

та в практике здравоохранения (обзор). Сибирский медицинский журнал. 2019;34(4):62–71.

https://doi.org/10.29001/2073-8552-2019-34-4-62-71.

Application of the basics of strategic management in healthcare practice (review)

Ekaterina A. Batsina, Artem N. Popsuyko, Galina V. Artamonova

Research Institute for Complex Issues of Cardiovascular Diseases, 6, Sosnoviy blvd., Kemerovo, 650002, Russian Federation

Abstract

The study confirms the decisive role of strategic management in healthcare management practice. The authors pay attention to historical aspects and modern approaches to the characterization of strategic management. The study justifies the importance of ensuring the continuity of strategic goals. The analysis made it possible to identify general and unique characteristics of the strategic management of health care. The authors emphasize the need to take into account the specifics of the healthcare industry when using traditional methods of strategic management. An analysis of existing tools and approaches to strategic management in healthcare proved their relevance and confirmed the mandatory regulatory and organizational support of strategic management in this industry. Therefore, strategic management ensures unity and coherence of strategic objectives. The results of the study expanded the understanding of the possibilities of applying strategic management technologies in the healthcare system, paving the way for further research on this issue.

[■] Бацина Екатерина Алексеевна, e-mail: baciea@kemcardio.ru.

Keywords: strategic management, development strategy, strategic analysis.

Conflict of interest: the authors do not declare a conflict of interest.

Financial disclosure: no author has a financial or property interest in any material or method mentioned. Budgetary

funding.

For citation: Batsina E.A., Popsuyko A.N., Artamonova G.V. Application of the basics of strategic management

in healthcare practice (review). The Siberian Medical Journal. 2019;34(4):62-71. https://doi.

org/10.29001/2073-8552-2019-34-4-62-71.

Введение

Состояние, когда «лидерство в мировой экономике в большей мере определяется конкурентоспособностью страны на глобальных рынках образовательных и медицинских технологий и услуг» [1] заставляет теоретиков и практиков современного менеджмента обращаться к инструментам и методам стратегического менеджмента.

Стратегический менеджмент (СМ) — область науки и практики управления, предназначением которой является обеспечение развития организаций в быстро меняющихся условиях внешней среды [2]. Модель СМ впервые была предложена в конце 60-х годов И. Ансоффом для обозначения разницы между управлением на высшем уровне и текущим производственным управлением [3, 4]. В последующие годы СМ получил развитие в научных трудах Г. Минцберга [5, 6], Р. Аккофа [7], А.А. Томсона [8], О. Виханского [9], В. Катькало [10] и др. Международные стандарты ISO серии 9000 внесли значительный вклад в развитие СМ [11].

В настоящее время от учреждений здравоохранения требуется эффективная управленческая и финансово-экономическая деятельность, направленная на обеспечение долгосрочного устойчивого развития. Это связано с сокращением постоянных издержек, рациональным распределением ресурсов, привлечением внебюджетных источников финансирования, повышением конкурентоспособности на рынке оказания медицинских услуг, использованием передовых маркетинговых и информационных технологий [12]. Для выполнения этих задач разрабатываются методики адаптации накопленного опыта СМ применительно к медицинским организациям [2]. Необходимость использования общих принципов и подходов СМ также обусловлена поиском наиболее эффективных механизмов достижения целевых показателей национального приоритетного проекта «Здравоохранение», федеральных и региональных программ, проектов в сфере здравоохранения.

Цель настоящей статьи: рассмотреть теоретические основы СМ, охарактеризовать существующую практику применения их в здравоохранении.

Материал и методы

Для достижения поставленной цели проведен анализ отечественной и зарубежной литературы (научная библиотека eLIBRARY, поисковая система по полным текстам научных публикаций Google Scholar); анализ

нормативно-правовых актов, действующих на территории Российской Федерации (справочная система «КонсультантПлюс»); анализ информации открытых интернет-источников с применением поисковой системы Яндекс.

В ходе исследования аналитическим методом и методом контент-анализа было отобрано 60 публикаций по ключевым запросам: история развития СМ; термин «стратегический менеджмент» и его составляющие; методы и принципы СМ; зарубежный и отечественный опыт применения СМ; СМ в здравоохранении. Данные 37 источников представлены в настоящем обзоре.

Результаты

Появление основ одноименной научной дисциплины связывают с выходом статьи Д. Шендел и К. Дж. Хаттен [13] в 1972 г., благодаря которой появилась возможность более углубленного изучения концепции СМ, применяя методы экономико-математического моделирования.

Как и любая область научных исследований, СМ состоит из направлений, объединяющих общие принципы, но в то же время по-другому расставляет исследовательские акценты, указывая на определенные методологические приоритеты. Такие направления называются научными школами – школами СМ [6]: школа дизайна (К. Эндрюс и А. Чандлер); школа планирования (И. Ансофф, П. Лоранж); школа позиционирования (М. Портер); школа предпринимательства (Й. Шумпетер); когнитивная школа (Д. Саймон); школа обучения (Ч. Линдблом); школа власти (Р. Кайерт, Д. Марч); школа культуры (А. Петтигрю); школа внешней среды (М. Мескон); школа конфигурации (Дж. Миллер). Система знаний каждого ученого по-своему уникальна, изучение представленных школ дает более обширное понятие о подходах к формированию СМ.

Анализ литературы по выбранной тематике, показал, что термин «стратегический менеджмент» объемен и многогранен, это доказывается его многочисленными трактовками (табл. 1).

Анализ представленных дефиниций позволил авторам сформулировать свое определение: «стратегический менеджмент — процесс, в ходе которого высшим руководством организации устанавливаются долгосрочные цели для устойчивого развития и обеспечения конкурентного преимущества в условиях постоянного изменения факторов окружающей деловой среды».



Таблица 1. Обзор интерпретаций понятия «стратегический менеджмент» в современной литературе **Table 1.** Review of interpretations of the concept for the strategic management in modern literature

Авторы/Author	Определение понятия «стратегический менеджмент» / Definition of strategic management
O.C.Виханский / Vikhanskiy O.S. [9]	Управление, при котором максимально эффективно используется человеческий потенциал, что позволяет организации быстро реагировать на изменения окружающей среды, добиваться конкурентных преимуществ достигать поставленные цели / Strategic management is the management where human potential is used in the most efficient way, which allows the organization to react quickly to changes in the environment, to achieve competitive advantages, and to achieve the set goals.
Дж. Хиггинс / Dzh. Khiggins [14]	Управление, в процессе которого реализуется миссия организации, что достигается за счет управления взаимодействием с окружающей средой / Strategic management is the management where the mission of the organization is implemented, which is achieved through the management of the interaction with the environment.
А. Томпсон и А. Стрикленд / Tompson A. and Striklend A. [8]	Процесс, позволяющий управленческому персоналу определять долгосрочные направления развития организации, устанавливать стратегические цели, формировать и реализовывать планы по их достижению находясь при этом в непредсказуемых обстоятельствах / Strategic management is a process that allows management personnel to determine the long-term direction of the organization development, to set strategic goals, and to form and implement plans to achieve them while in unpredictable circumstances.
В.С. Катькало / Kat'kalo V.S. [11]	Адаптивный стиль управления, предполагающий построение образа организации в соответствии с ес способностью к адаптации к новым условиям среды, принимая во внимание необходимость получения экономической выгоды / Strategic management is the adaptive management style, which implies building an image of an organization in accordance with its ability to adapt to new environmental conditions, taking into account the need to obtain economic benefits.
Р.Ю. Мышьяков, А.М. Нямцу / Mysh'yakov R.Yu., Nyamtsu A.M. [15]	Процесс, в котором определяются стратегические направления деятельности, устанавливаются долгосрочные цели, затем формируется уникальная стратегия и определяется система контроля / Strategic management is the process by which strategic areas of activity are defined, long-term goals are set, and then a unique strategy and control system are formed.
FOCT P 54147:2010 / GOST R 54147:2010 [16]	Разработка и реализация действий, позволяющих достигать превышения уровня результативности деятельности организации над уровнем результативности конкурентов. Стратегический менеджмент является одной из функций управления и распространяется на долгосрочные цели и действия компании и Strategic management is the development and implementation of actions to achieve the excess of the level of performance of the organization over the level of performance of competitors. Strategic management is one of the management functions and covers long-term goals and actions of the company.

Современный этап развития СМ характеризуется следующими чертами [7]:

- 1. Глобальность стратегического воздействия на организацию в целом, влияние на все системообразующие переменные.
- 2. Долгосрочность и перспективность. Стратегия разрабатывается на определенный период, который обычно составляет не менее двух лет. Многие большие организации разрабатывают свои стратегии на сроки 5, 10, 25–50 и более лет.
- 3. Критичность для жизнеспособности организации. Неверные стратегические решения ведут к ухудшению положения организации, исправление допущенных ошибок требует больших затрат, поэтому прогнозирование деятельности является важной и неотъемлемой частью.
- 4. Приоритетность. Стратегия развития высший уровень управления, от которого зависят нижестоящие уровни (тактический, оперативный и индивидуальный), неразрывно связанные со стратегией, поэтому изменения в ней влекут за собой соответствующие изменения во всей организации. Такая закономерность доказывает эффективную реализацию СМ. Если этого не происходит, систему можно считать формальной.
- 5. Сложность анализа, прогнозирования и многообразие стратегических решений. При увеличении срока стратегического планирования повышается и количество факторов, влияющих на конечный результат. При планировании возникает много сценариев развития, выбрать несколько из которых бывает сложно.

СМ неразрывно связан с терминами «стратегический план», «стратегическая цель», «стратегия», их определения приведены в ГОСТ Р 54147:2010. Достижение стратегической цели, согласно стандарту, приводит к радикальному изменению сложившейся ситуации конкурирования. Для этого составляется стратегический план, разрабатываемый с целью расстановки главных ориентиров достижения цели, формулируются задачи и описываются мероприятия, необходимые к выполнению. Стратегия развития в этом случае представляет собой набор методик и правил, которые устанавливает для себя сама организация и пользуется им для принятия важных решений.

В.П. Кайсарова [17] в одном из своих трудов дает следующее определение: стратегия учреждения — это комбинация методов конкуренции и организации деятельности, направленная на удовлетворение потребителей и достижение поставленных целей. По сути, это определение того, насколько внутренняя политика согласуется с внешними факторами, что нужно для достижения успеха, а также что следует изменить.

Стратегия выступает фундаментом и признаком эффективного менеджмента. О.В. Страхова акцентирует внимание на этапности реализации СМ [18] и предлагает следующие направления, которые необходимо охватить: разработка общей стратегии развития; управление рисками; контроль выполнения решений; правовое обеспечение; создание бренда организации; информационная поддержка.

Действия по обеспечению эффективности на основе стратегии обозначены в ГОСТ Р ИСО 9004:2010 [19] и заключаются в формулировании стратегии на определенный период; трансформации стратегии в систему взаимосвязанных процессов и измеримых показателей; осуществлении управления системой, благодаря постоянному мониторингу и анализу получаемых данных.

Кроме этапности и характеристик, как и любой вид общего менеджмента, СМ обладает своим набором инструментов и методов. Рассмотрим самые востребованные из них. К настоящему времени наиболее разработанными для практического применения являются такие методы СМ, как:

- 1. Метод распределения стратегических задач по важности/срочности. Метод позволяет структурировать существующие задачи и расставлять приоритеты их выполнения
- 2. Метод управления по слабым и сильным сигналам. Сильные сигналы очевидные проблемы, слабые сигналы ранние признаки возникновения проблем как внутри, так и во внешней среде организации. Слабые сигналы со временем превращаются в сильные, именно поэтому так важно их отслеживать.
- 3. Метод управления в неожиданных обстоятельствах. Когда внезапная проблема не позволяет следовать намеченному плану, но принять решения необходимо срочно, включается заранее продуманная коммуникационная сеть связей именно для чрезвычайных ситуаций, которая транслирует важную информацию во все организационные подразделения. Для этого предварительно создаются оперативные группы принятия решений, обученные реагировать на появление проблем, сочетая точные методы анализа с творческим подходом. Основной задачей метода является обеспечение стратегической гибкости организации.
- 4. Метод управления с помощью выбора стратегических позиций. При разработке стратегии организация сразу проводит полноценный анализ альтернативных стратегий с целью отсеивания невозможных уже на раннем этапе.

Приведенные выше теоретические положения являются классическими составляющими СМ. Поскольку

медицинская деятельность особенное направление непроизводственной сферы, а предоставляемые медицинские услуги отличаются от других, то методы стратегического управления должны быть специфическими. К социально значимым отличиям медицинской деятельности, влияющим на методы управления в учреждениях здравоохранения, относят [20, 21] то, что от принимаемых решений зависит жизнь и здоровье людей, что обусловливает большую ответственность; невозможность исправления последствий принятия неверных решений.

Стратегия медицинских организаций требует корректировки с учетом постоянного изменения требований внешней среды и возникающих новых возможностей для развития [22]. Задача управления в учреждениях здравоохранения — это достижение цели за счет повышения качества лечебно-профилактических мероприятий и рационального использования ресурсов [23].

И.С. Дата [22] классифицирует принципы, на которых строится СМ организации здравоохранения, следующим образом:

- принципы первой группы: обеспечение эффективности деятельности, ориентация на повышение уровня конкурентоспособности;
- принципы второй группы: принятие системы мотивации по ключевым показателям эффективности; повышение корпоративного духа, доверие и лояльность к работникам;
- принципы третьей группы: постоянное совершенствование системы управления; реализация корпоративной социальной ответственности.

Система здравоохранения России устроена так, что стратегический уровень управления соответствует управлению здравоохранением Российской Федерации и ее субъектов, тактический — территориальному и муниципальному уровням, оперативный — уровню учреждений и предприятий здравоохранения, их подразделений и отдельных специалистов.

В настоящее время в развитии системы здравоохранения Российской Федерации СМ занимает особое место, стратегические цели развития здравоохранения зафиксированы в актуальных государственных документах (табл. 2).

Таблица 2. Стратегические цели развития здравоохранения **Table 2.** Strategic health development goals

Название документа/ Document title

Стратегическая цель развития здравоохранения/ Strategic health development goal

Национальный проект «Здравоохранение» (1.01.19 – 31.12.2024) / National project "Healthcare" [24].

Снижение смертности населения, снижение младенческой смертности, ликвидация кадрового дефицита в медицинских организациях, оказывающих первичную медико-санитарную помощь, обеспечение охвата всех граждан профилактическими медицинскими осмотрами не реже одного раза в год, обеспечение оптимальной доступности для населения медицинских организаций, оказывающих первичную медико-санитарную помощь, упрощение процедуры записи на прием к врачу, увеличение объема экспорта медицинских услуг / Reduction of mortality; reduction of infant mortality; elimination of staff shortage in primary healthcare medical organizations; guarantee of preventive medical examination coverage for all citizens at least once a year; provision of optimal availability of primary healthcare medical organizations for the population, simplification of the procedure for medical appointments; and increase in the volume of medical service export.

.....



Окончание табл. 1 End of table 1

Стратегическая цель развития здравоохранения/ Название документа/ Document title Strategic health development goal

Указ Президента РФ от 06.06.2019 № 254 «О Стратегии развития здравоохранения в Российской Федерации на период до 2025 года» / Decree of the President of the Russian Federation from 06.06.2019 No.

"On the strategy for the development of healthcare in the Russian Federation for the period till 2025" [25].

Распоряжение Правительства РФ от 02.02.2015 № 151-р(ред. от 13.01.2017)

«Об утверждении Стратегии устойчивого развития сельских территорий Российской Федерации на период до 2030 года» / Order of the Government of the Russian Federation from 02.02.2015 No. 151-r "On approval of the Strategy of sustainable development of rural areas of the Russian Federation for the period till 2030" [26].

Указ Президента РФ от 31.12.2015 № 683 «О Стратегии национальной безопасности Российской Федерации» / Decree of the President of the Russian Federation from 31.12.2015 No. 683 "On the National Security Strategy of the Russian Federation" [27].

Увеличение численности населения, продолжительности жизни, продолжительности здоровой жизни, снижение уровня смертности и инвалидности населения, соблюдение прав граждан в сфере охраны здоровья и обеспечение связанных с этими правами государственных гарантий / Increases in population, life expectancy, and healthy life expectancy; reduction of mortality and disability; observance of citizens' rights in the field of healthcare and provision of state guarantees related to these rights.

Улучшение доступа сельского населения к высокотехнологичной медицинской помощи в медицинских организациях государственной системы здравоохранения / Improvement of rural population access to high-tech medical care in medical organizations of the public healthcare system.

Повышение качества жизни, укрепление здоровья населения, обеспечение стабильного демографического развития страны / Improvements of the quality of life and health of the population; provision of stable demographic development of the country.

Эти основополагающие документы определяют приоритеты в развитии системы здравоохранения страны, которая предполагает набор соответствующих инструментов управления на всех уровнях, а именно федеральном, региональном и уровне медицинских организаций. Федеральный уровень стратегического управления определяет общие направления развития системы здравоохранения, которые получают развитие в субъекте РФ и реализуются на уровне медицинских организаций. При этом применение конкретного инструмента СМ определяется сложностью и масштабом поставленных задач, а также соответствующим уровнем публичного управления. В качестве таких инструментов на уровне субъектов РФ, как правило,

выступают региональные программы развития здравоохранения, а на уровне медицинских организаций – стратегии развития.

С.И. Двойников и С.В. Архипова [28] в своей статье выделают главную стратегическую цель отечественного здравоохранения в долгосрочном периоде: «формирование Национальной системы здравоохранения, объединяющей все ведомства и медицинские организации и работающей в рамках единых требований к качеству и доступности медицинской помощи, квалификации медицинских работников». Стратегические цели всех учреждений здравоохранения формулируются на основе целей, зафиксированных на федеральном и региональном уровнях (рис. 1).



Таким образом, обеспечивается организационное и функциональное единство стратегических целей в системе управления здравоохранением. Во многом именно этим обусловлен повышенный интерес теоретиков и практиков управления к концепту СМ. В рамках настоящего исследования авторами выявлено, что во всех субъектах РФ в составе Сибирского федерального округа имеются региональные программы развития отрасли здравоохранения (табл. 3).

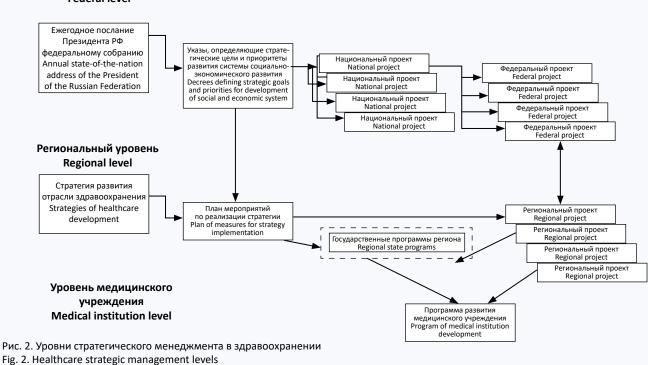
Проведенный анализ позволил обозначить общие контуры СМ в системе здравоохранения Российской Федерации, обеспечивающие внутриотраслевую преемственность и согласованность стратегических целей (рис. 2).

Таблица 3. Региональные программы развития отрасли здравоохранения по субъектам РФ

Table 3. Regional programs for the development of the healthcare industry in the subjects of the Russian Federation

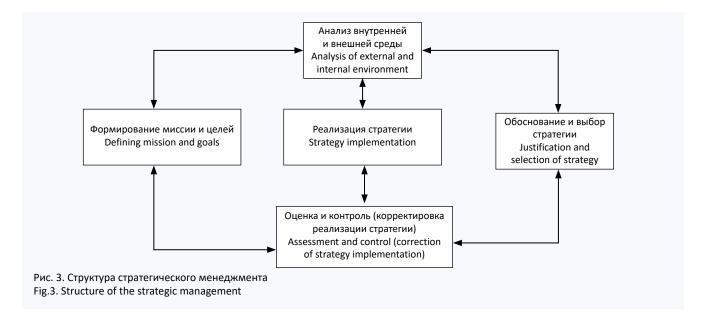
Наименование субъекта РФ в составе Сибирского федерального округа / Name of the territorial subject of the Russian Federation in the Siberian Federal District	Название документа, определяющего направления стратегического управления здравоохранением / Title of the document defining the directions of strategic healthcare management
Республика Алтай / Altai Republic	Государственная программа «Развитие здравоохранения Республики Алтай на 2019–2024 годы» / State Program "Healthcare Development of the Republic of Altai for 2019–2024"
Алтайский край / Altai Region	Государственная программа «Развитие здравоохранения в Алтайском крае до 2020 года» / State Program "Development of Healthcare in the Altai Territory till 2020"
Иркутская область / Irkutsk Region	Государственная программа «Развитие здравоохранения Иркутской области на 2019–2024 годы» / State Program "Development of Healthcare of Irkutsk Region for 2019–2024"
Кемеровская область/ Kemerovo Region	Государственная программа «Развитие здравоохранения Кузбасса на 2014–2021 годы» / State Program "Development of Healthcare of Kuzbass for 2014–2021"
Красноярский край/ Krasnoyarsk Region	Государственная программа «Развитие здравоохранения Красноярского края на 2013–2020 годы» / State Program "Development of Healthcare in Krasnoyarsk Krai for 2013–2020"
Новосибирская область/ Novosibirsk Region	Государственная программа «Развитие здравоохранения Новосибирской области на 2013—2021 годы» / State Program "Development of Healthcare in Novosibirsk Region for 2013—2020"
Омская область/ Omsk Region	Государственная программа «Развитие здравоохранения Омской области 2014—2022 годы» / State Program "Development of Healthcare in Omsk Region 2014—2022"
Томская область/ Tomsk Region	Государственная программа «Развитие здравоохранения в Томской области на 2013–2022 годы» / State Program "Healthcare Development in the Tomsk Region for 2013–2022"
Республика Тыва/ Republic of Tuva	Государственная программы «Развитие здравоохранения Республики Тыва на 2018–2025 годы» / State Program "Development of Healthcare of the Republic of Tyva for 2018–2025"
Республика Хакасия/ Republic of Khakassia	Государственная программа «Развитие здравоохранения Республики Хакасия на 2018–2024 годы» / State Program "Development of Healthcare of the Republic of Khakassia for 2018–2024"

Федеральный уровень Federal level



Процесс СМ представляет собой сложный многогранный процесс, который отличается внутренним единством и логически связанной последовательностью управленческих действий со стороны высшего руковод-

ства организации. В этой связи сошлемся на А.А. Лысоченко и О.Ю. Свиридова, которыми была представлена следующая структура стратегического менеджмента (рис. 3).



Согласно структуре, необходимым элементом СМ выступает стратегический анализ внешней и внутренней среды организации. В качестве инструментов анализа, которые получили наибольшую популярность среди теоретиков и практиков стратегического управления, можно назвать следующие:

- 1. SWOT-анализ. В ходе реализации анализа происходит группировка основных факторов внешней и внутренней среды по четырем категориям: сильные (strength) и слабые стороны (weakness) организации, ее возможности (opportunities) и угрозы (threats).
- 2. GAP-анализ (анализ разрывов). Проведение такого анализа предполагает составление специального отчета, в котором содержится описание соответствия или несоответствия системы каждому пункту используемого стандарта. Отчет позволяет организации выявить проблемы и принять решение об изменении/доработке отдельных элементов системы.
- 3. PEST-анализ. В ходе анализа составляется таблица с распределёнными по группам влияющими на деятельность организации факторами. В отличие от SWOT-анализа здесь рассматриваются политические (Political), экономические (Economic), социальные (Social) и технологические (Technological) аспекты только внешней среды, кроме того оценивается степень влияния каждого из факторов, вероятность изменения фактора и оценка его значимости.
- 4. SNW-анализ. Такой вид анализа помогает углубленно изучить внутреннюю среду и понять, на какой стадии развития находится организация. Исследуются сильные и слабые стороны, разрабатываются подходы к совершенствованию первых и устранению вторых. Преимущество анализа заключается в формировании определенной нейтральной позиции, в которой организация находится в условиях стабильности, держась на плаву, за счет компенсации слабых сторон сильными.
- 5. ADL матрица. Построение такой матрицы достаточно сложный процесс, поскольку требует оценки организации с точки зрения ее нахождения на одной из стадий

(рождение, развитие, зрелость, старение) и определения текущего конкурентного положения (слабое, стабильное, сильное, ведущее). После этого анализируется связь данных переменных в соответствии с двадцатью специфическими категориями. Такая методика в основном используется бизнес-организациями и требует больших временных затрат.

6. SMART-анализ (управление по целям). В ходе анализа определяется цель через следующие характеристики: Specific — конкретная; Measurable — измеримая; Achievable — достижимая. R: Realistic — реалистичная, Relevant — уместная, соответствующая и адекватная; Related — согласованная с общей стратегией, Reasonable — разумная, обоснованная, рациональная; Rewarding — полезная; Results-oriented — ориентированная на конкретные результаты; Time-Bound — определенная по времени. От правильной постановки стратегических целей зависит дальнейшее развитие организации в целом, поэтому использование SMART-анализа в комплексе с другими методами — рациональное решение для эффективной реализации СМ.

В рамках настоящего исследования важным моментом становится вопрос научно-теоретического обоснования возможности применения и адаптации названных инструментов стратегического управления к особенностям отрасли здравоохранения, анализ существующих экспертных позиций по этому вопросу.

Медицинские организации в своем большинстве используют SWOT-анализ как наиболее доступный и относительно простой инструмент CM [29].

О.К. Коробкова и В.А. Рыбкис [29] в своей статье представили опыт проведения подобного анализа в ООО «Клиника современных технологий». Анализ помог оценить ситуацию и на основе результатов разработать индивидуальные стратегии дальнейшего развития. В том числе было принято решение о предоставлении новых медицинских услуг и улучшении системы информирования пациентов.

Определенный вклад в научно-теоретическое обоснование применения SWOT- и PEST-анализов в системе стратегического управления медицинской организацией внесен Н.М. Сергеевой [30]. Автор, рассмотрев выбранные инструменты в качестве механизмов анализа деловой среды, пришел к выводу, что применение таких методик позволяет изучать объект исследования как сложную динамичную систему и наилучшим образом реализовывать стратегические направления.

Особого внимания заслуживает попытка А.В. Данилова и Е.А. Исаенковой адаптировать методику GAP-анализа к решению вопроса повышения качества медицинских услуг посредством анализа расхождений в оценках «ожидания пациентов восприятие пациентов» [31].

В исследовании В.В. Дементьева и Г.С. Пономаренко [32] указывается, что использование основ СМ позволяет медицинским организациям быстро адаптироваться к изменениям внешней среды и наиболее эффективно осуществлять управление ресурсами.

Л.В. Лактионова [33] применила инструменты СМ в федеральном многопрофильном медицинском учреждении, что позволило ей выявить существенные недостатки в организации деятельности и сформулировать следующие мероприятия улучшения. Было принято решение о создании специализированной медицинской помощи, введении системы непрерывного обучения кадрового состава, освоении инновационных технологий, а так же об обмене опытом с другими клиниками [34].

На современном этапе развития СМ предпринимаются попытки расширить перечень его инструментов, механизмов, форм и методов. Все чаще авторами рассматривается механизм проектного управления в качестве инструмента реализации и формализации стратегии организации, а также достижения целевых показателей развития отрасли как на региональном, так и на федеральном уровнях.

Одним из актуальных методов СМ выступает Форсайт, который рассматривается в качестве технологии единства предвидения, стратегического управления и политических решений [35]. Примером реализации технологии Форсайта в системе здравоохранения можно рассмотреть деятельность АНО «Агентство стратегических инициатив» в рамках программы «Национальная технологическая инициатива». В ней в качестве самостоятельного направления рассматривается «HealthNet», который представляет собой рынок персонализированных медицинских услуг и лекарственных средств, обеспечивающих рост продолжительности жизни, а также получение новых эффективных средств профилактики и лечения различных заболеваний [36]. Технология Форсайта предполагает определение перспективных направлений развития организации с учетом анализа деловой среды и мировых трендов развития здравоохранения.

На SMART-анализ опирается большая часть стратегических решений в области управления здравоохранением. Связано это прежде всего с активным переходом на проектно-ориентированную модель управления, которая предполагает количественное измерение показателей эффективности деятельности медицинских организаций и всей отрасли здравоохранения в целом [37]. Важное место этот инструмент СМ занимает в системе управления качеством медицинской организации, когда существует острая необходимость измерения и оценки полученных результатов деятельности.

Заключение

Проведенное исследование позволило авторам сделать вывод о том, что на данный момент учреждениям здравоохранения доступно большое количество разнообразных методик СМ, реализация которых способствует получению значимых результатов и достижению главной цели — повышению доступности и качества оказываемой медицинской помощи населению. Для реализации методов и инструментов СМ в системе здравоохранения имеются все необходимые организационные и правовые основания. Наличие стратегических документов, федерального и регионального уровней создают основу для формализации процесса стратегического управления и обеспечения единства и преемственности процессов достижения целей.

Перспективным направлением дальнейшего научного поиска может стать моделирование и обоснование новых механизмов стратегического управления на основе комбинирования уже существующих и апробированных методов, в том числе с опорой на лучшие мировые практики СМ.

Литература

- 1. Шишкин С.В., Власов В.В., Боярский С.Г., Засимова Л.С., Колосницына М.Г., Кузнецов П.П. и др. Здравоохранение: необходимые ответы на вызовы времени. М.: Центр стратегических разработок; 2018:55.
- 2. Оракбай Л.Ж., Тинасилов М.Д. Стратегический менеджмент в здравоохранении. *Наука и инновационные технологии*. 2018;8(8):57–59.
- 3. Ушакова О.А. Развитие стратегического планирования в мировой и российской практике. Вестник ОГУ. 2014;6(167):239–241.
- Милета В.И., Окипний Н.Н., Сорокина А.В. Развитие менеджмента качества по средствам управления стратегическим менеджментом. Перспективы развития науки и образования: сборник научных трудов по материалам Международной научно-практической конференции. М.: ООО «АР-Консалт»; 2018:109–115.
- Минцберг Г., Альстрэнд Б., Лампель Ж. Стратегическое сафари. Экскурсия по дебрям стратегического менеджмента. М.: Альпина Паблишер; 2013:367.
- 6. Минцберг Г., Апьстрэнд Б., Лэмпел Дж. Школы стратегий. М.: Книга по Требованию; 2017:330
- 7. Акофф Р. Планирование будущего корпорации. М.: Прогресс; 2018:327.
- Томпсон А.А., Стрикленд Дж.А. Стратегический менеджмент. Искусство разработки и реализации стратегии: учебник для вузов; пер с англ. под общ. ред. Л.Г. Зайцева, М.И. Соколовой. М.: Банки и биржи: ЮНИТИ: 2017:576.
- Виханский О.С., Наумов А.И. Менеджмент. М.: Магистр; ИНФРА-М; 2014:576.
- Катькало В.С. Эволюция теории стратегического управления; 5-е изд. СПб.: Высшая школа менеджмента; 2011:5–48.
- 11. Скрипко Л.Е. Стратегический менеджмент как базовая состав-



- ляющая построения системы качественного менеджмента. Национальные концепции качества: повышение качества жизни: сборник материалов VII международной научно-практической конференции. СПб.; 2016:151–155.
- 12. Кочановская О.М., Михайлюк А.С. Эволюция современных инструментов финансового менеджмента в учреждениях здравоохранения. Учет и статистика. 2015;3(39):78–84.
- 13. Усачева И.Ю., Демина В.В. Содержание дефиниции «Стратегический менеджмент» в процессе развития теории стратегического управления. Вестник Московского государственного областного университета. 2017;(3):61–69. DOI: 10.18384/2310-6646-2017-3-61-69.
- Higgins J.M. Organizational Policy and Strategic Management. Chicago: The Dryden Press; 1983:456.
- Мышьяков Р.Ю., Нямцу А.М. Развитие стратегического менеджмента и стратегического управленческого учета в медицинских организациях. Университетская медицина Урала. 2016:4(7):21–26.
- ГОСТ Р 54147:2010 «Стратегический и инновационный менеджмент. Термины и определения». М.: Стандартинформ; 2014:28.
- 17. Кайсарова В.П. Научные подходы к стратегическому менеджменту как теоретическая основа развития управления общественными услугами в крупном городе. Экономическое возрождение России. 2012;2(32):60–65.
- Страхова О.А., Швецова О.А., Кузьминкова М.Н., Соколова М.А. Стратегическое управление в многопрофильном медицинском центре. Актуальные проблемы экономики и права. 2013;1(25): 123–129.
- ГОСТ Р ИСО 9004:2010. Менеджмент для достижения устойчивого успеха организации. Подход на основе менеджмента качества. М.: Стандартинформ; 2011:47.
- Каира З.С., Иванова Е.В. Инновационный менеджмент в здравоохранении: стратегические альянсы и взаимосвязи между организациями. Бизнес Информ. 2012;(8):18–21.
- 21. Наджафова М.Н. О применении стратегического планирования в системе здравоохранения. *Иннов: электронный научный журнал*. 2018;2(35):10.
- 22. Дата И.С. Особенности реализации стратегического менеджмента в сфере здравоохранения. *Мир современной науки*. 2017;2(42):43–50.
- 23. Хамидуллина Г.Р. Актуальные проблемы менеджмента качества в здравоохранении. *Актуальные проблемы экономики и права.* 2013;2(26):113–119.
- 24. Указ Президента РФ «О национальных целях и стратегических задачах развития РФ на период до 2024 года».
- Указ Президента РФ № 254 от 06.06.2019 «О Стратегии развития здравоохранения в Российской Федерации на период до 2025 года».

- Распоряжение Правительства РФ «Об утверждении Стратегии устойчивого развития сельских территорий Российской Федерации на период до 2030 года».
- 27. Указ Президента РФ № 683 от 31.12.2015 «О Стратегии национальной безопасности Российской Федерации».
- 28. Двойников С.И., Архипова С.В. К проблеме повышения эффективности стратегического управления в здравоохранении. Медицинские технологии. *Оценка и выбор.* 2019;35(1):50–55. DOI: 10.31556/2219-0678.2019.35.1.050-055.
- Коробкова О.К., Рыбкис В.А. Внутренняя стратегия и SWOT-анализ частной медицинской организации на рынке медицинских услуг ООО «Клиника современных технологий» в г. Хабаровск. Экономика и предпринимательство. 2015;4-2(57):827–831.
- Сергеева Н.М. SWOT- и PEST-анализы в системе стратегического управления учреждением здравоохранения. Региональный вестник. 2018;5(14):42–44.
- 31. Данилов А.В., Исаенкова Е.А. Методические подходы к измерению удовлетворенности качеством медицинских услуг пациентами для целей формирования управленческих решений на региональном уровне Моделирование, оптимизация и информационные технологии. 2017;3(18):1.
- 32. Дементьев В.В., Пономаренко Г.С. Использования SWOT-анализа при анализе деятельности медицинского учреждения. Сибирское медицинское обозрение. 2012;(4). URL: https://cyberleninka.ru/article/n/ispolzovanie–swot–analiza–pri–analize–deyatelnosti–meditsinskogo–uchrezhdeniya (дата обращения: 07.04.18).
- Лактионова Л.В. Современные стратегии развития многопрофильного медицинского учреждения федерального уровня. Вестник новых медицинских технологий. 2013;(1). URL: https://cyberleninka.ru/article/n/sovremennye-strategii-razvitiya-mnogopro-filnogo-meditsinskogo-uchrezhdeniya-federalnogo-urovnya-1/viewer.
- Беляев С.А., Бурнадз Т.И., Бушина Н.С., Власова О.В., Зюкин Д.А., Куркина М.П. и др. Технологии антикризисного управления региональным здравоохранением. Курск: КГМУ; 2013:232.
- Малиновская О.В. Скобелева И.П. Форсайт как технология стратегического планирования и управления. Финансы и кредит. 2014;(32):2–13.
- Программа «Национальная технологическая инициатива». URL: https://asi.ru/nti/.
- 37. Хаустов А.Н., Шахворостов Г.И. Актуальность, проблемы и задачи проектного управления при совершенствовании региональной политики здравоохранения. Актуальные проблемы профессионального образования: цели, задачи и перспективы развития: материалы 16-ой всероссийской научно-практической конференции. Воронеж: Научная книга; 2018:264–273.

References

- Shishkin S.V., Vlasov V.V., Boyarskiy S.G., Zasimova L.S., Kolosnitsyna M.G., Kuznetsov P.P. et al. Healthcare: necessary answers to the challenges of the time. Moscow: Tsentr strategicheskikh razrabotok; 2018:55 (In Russ.).
- Orakbay L.Zh., Tinasilov M.D. Strategic management in healthcare. Nauka i innovatsionnye tekhnologii. 2018;8(8):57–59 (In Russ.).
- Ushakova O.A. Development of strategic planning in world and Russian practice. Vestnik OSU. 2014;6(167):239–241 (In Russ.).
- Mileta V.I., Okipniy N.N., Sorokina A.V. Development of quality management by means of strategic management management. Prospects for the development of science and education: a collection of scientific papers based on the materials of the International Scientific and Practical Conference. Moscow: LLC "AR-Consult"; 2018:109–115 (In Russ.).
- Mintsberg G., Al'strand B., Lampel' Zh. Strategic safari. Tour of the wilds of strategic management. Moscow: Al'pina Pablisher; 2013:367 (In Russ).
- Mintsberg G., Ap'strend B., Lempel Dzh. Schools of strategies. Moscow: Kniga po Trebovaniyu; 2017:330 (In Russ.).
- Akoff R. Planning the future of the Corporation. Moscow: Progress; 2018:327 (In Russ.).
- Tompson A.A., Striklend Dzh.A. Strategic management. The art of strategy development and implementation: textbook for high schools;

- per English by the ed. L.G. Zaitseva, M.I. Sokolova. Moscow: Banks and Exchanges: YuNITI: 2017:576 (In Russ.).
- Vikhanskiy O.S., Naumov A.I. Management. Moscow: Magistr; IN-FRA-M; 2014:576 (In Russ.).
- Kat'kalo V.S. Evolution of the theory of strategic management. St.-Petersburg: Vysshaya shkola menedzhmenta; 2011:548 (In Russ.).
- Skripko L.E. Strategic management as a basic component of building a quality management system. National quality concepts: improving the quality of life. National concepts of quality: improving the quality of life: Proceedings of the VII international scientific and practical conference. St.-Petersburg: 2016:151–155 (In Russ.).
- Kochanovskaya O.M., Mikhaylyuk A.S. Evolution of modern financial management tools in healthcare institutions. *Accounting and Statistics*. 2015;3(39):78–84 (In Russ.).
- Usacheva I.Yu., Demina V.V. The content of the definition of "Strategic management" in the development of the theory of strategic management. Bulletin of the Moscow Region State University. Series: Economics. 2017;(3):61–69 (In Russ.). DOI: 10.18384/2310-6646-2017-3-61-69.
- Higgins J.M. Organizational Policy and Strategic Management. Chicago: The Dryden Press; 1983:456.
- 15. Mysh'yakov R.Yu., Nyamtsu A.M. The development of strategic management and strategic management accounting in healthcare organizations. *Universitetskaya meditsina Urala*. 2016;4(7):21–26 (In Russ.).
- GOST R 54147:2010 "Strategic and innovative management. Terms and Definitions". Moscow: Standartinform; 2014:28 (In Russ.).

- Kaysarova V.P. Scientific approaches to strategic management as a theoretical basis for the development of public services management in a large city. Economic Revival of Russia. 2012;2(32):60–65 (In Russ.).
- Strakhova O.A., Shvetsova O.A., Kuz'minkova M.N., Sokolova M.A. Strategic management in a multidisciplinary medical center. Actual Problems of Economics and Law. 2013;1(25):123–129 (In Russ.).
- GOST R ISO 9004:2010. Management to achieve sustainable success of the organization. The approach based on quality management. Moscow: Standartinform; 2011:47 (In Russ.).
- Kaira Z.S., Ivanova E.V. Innovation management in healthcare: strategic alliances and relationships between organizations. *Buziness Inform*. 2012;(8):18–21 (In Russ.).
- Nadzhafova M.N. On the application of strategic planning in the healthcare system. *Innov: Electronic Scientific Journal*. 2018;2(35):10 (In Russ.).
- Data I.S. Features of implementation of strategic management in the field of healthcare. The World of Modern Science. 2017;2(42):43–50 (In Russ.).
- Khamidullina G.R. Actual problems of quality management in healthcare.
 Actual Problems of Economics and Law. 2013;2(26):113–119 (In Russ.).
- 24. Decree of the President of the Russian Federation "On the national goals and strategic objectives development of the Russian Federation for the period up to 2024" (In Russ.).
- 25. Decree of the President of the Russian Federation No. 254 of 06.06.2019 "On the Strategy of healthcare development in the Russian Federation for the period up to 2025" (In Russ.).
- 26. Order of the Government of the Russian Federation "On approval of the Strategy for sustainable development of rural areas of the Russian Federation for the period up to 2030" (In Russ.).
- Decree of the President of the Russian Federation No. 683 of 31.12.2015 "On the national security Strategy of the Russian Federation" (In Russ.).
- Dvoynikov S.I., Arkhipova S.V. On the problem of increasing the effectiveness of strategic management in healthcare. *Medical Technologies. Assessment and Choice*. 2019;35(1):50–55 (In Russ.). DOI: 10.31556/2219-0678.2019.35.1.050-055.

Информация о вкладе авторов

Бацина Е.А. — разработка концепции, сбор и анализ литературных данных, написание статьи, оформление, подготовка рукописи к печати.

Попсуйко А.Н. – сбор и анализ литературных данных, подбор материала для рукописи.

Артамонова Г.В. – общее руководство, методическая оценка проведенного исследования, окончательное утверждение содержания для публикации рукописи.

Сведения об авторах

Бацина Екатерина Алексеевна, научный сотрудник, лаборатория моделирования управленческих технологий, Научно-исследовательский институт комплексных проблем сердечно-сосудистых заболеваний. ORCID 0000-0002-4123-006X.

E-mail: baciea@kemcardio.ru.

Попсуйко Артем Николаевич, канд. филос. наук, старший научный сотрудник, лаборатория моделирования управленческих технологий, Научно-исследовательский институт комплексных проблем сердечно-сосудистых заболеваний. ORCID 0000-0002-5162-0029.

E-mail: popsan@kemcardio.ru.

Артамонова Галина Владимировна, д-р мед. наук, профессор, заместитель директора по научной работе, заведующая отделом оптимизации медицинской помощи при сердечно-сосудистых заболеваниях, Научно-исследовательский институт комплексных проблем сердечно-сосудистых заболеваний. ORCID 0000-0003-2279-3307.

E-mail: artamonova@kemcardio.ru.

Бацина Екатерина Алексеевна, e-mail: baciea@kemcardio.ru.

- Korobkova O.K., Rybkis V.A. Internal strategy and SWOT-analysis of internal environment of a private medical organization in the market of medical services on the example of LLC "Clinic of information technologies" in Khabarovsk. *Economics and Entrepreneurship*. 2015;4-2(57):827–831 (In Russ.).
- Sergeeva N.M. SWOT and PEST analyzes in the strategic management system of a healthcare institution. *Regional Bulletin*. 2018;5(14):42– 44 (In Russ.).
- Danilov A.V., Isaenkova E.A. Methodological approaches to measuring satisfaction with the quality of medical services by patients for the purpose of forming management decisions at the regional level.
 Modeling, Optimization and Information Technology. 2017;3(18):1 (In Russ.).
- Dement'ev V.V. The use of SWOT-analysis in the analysis of the activities of medical institutions. Siberian Medical Review. 2012;(4) (In Russ.). URL: https://cyberleninka.ru/article/n/ispolzovanie-swot-analiza-pri-analize-deyatelnosti-meditsinskogo-uchrezhdeniya (дата обращения: 07.04.18).
- Laktionova L.V. Modern strategies for the development of a multidisciplinary medical institution at the Federal level. *Bulletin of New Medical Technologies*. 2013;(6) (In Russ.). URL: https://cyberleninka.ru/article/n/sovremennye-strategii-razvitiya-mnogoprofilnogo-meditsinskogo-uchrezhdeniya-federalnogo-urovnya-1/viewer.
- Belyaev S.A., Burnadz T.I., Bushina N.S., Vlasova O.V., Zyukin D.A., Kurkina M.P. et al. Technologies of anti-crisis management of regional healthcare. Kursk: KGMU; 2013:232 (In Russ.).
- 35. Malinovskaya O.V., Skobeleva I.P. Foresight as a technology of strategic planning and management. *Finance and Credit*. 2014;(32):2–13 (In Russ.).
- National Technology Initiative Program (In Russ.). URL: https://asi.ru/ nti/.
- 37. Haustov A.N., Shahvorostov G.I. Relevance, problems and tasks of project management in improving regional health policy. Actual problems of vocational education: goals, objectives and development prospects: materials of the 16th All-Russian Scientific and Practical Conference. Voronezh: Nauchnaya kniga; 2018:264–273 (In Russ.).

Information on author contributions

Batsina E.A. – concept development, collection and analysis of literature data, writing the article, formatting and preparation of the manuscripts for publication.

Popsuyko A.N. – collection and analysis of literature data and selection of the material for the manuscript.

Artamonova G.V. – general supervision, methodological assessment of the study, and final approval of the manuscript for publication.

Information about the authors

Ekaterina A. Batsina, Research Scientist, Laboratory of Management Technology Modeling, Research Institute for Complex Issues of Cardiovascular Diseases. ORCID 0000-0002-4123-006X

E-mail: baciea@kemcardio.ru

Artem N. Popsuyko, Cand. Sci. (Philosophy), Senior Research Scientist, Laboratory of Management Technology Modeling, Research Institute for Complex Issues of Cardiovascular Diseases. ORCID 0000-0002-5162-0029 E-mail: popsan@kemcardio.ru

Galina V. Artamonova, Dr. Sci. (Med.), Professor, Deputy Director for Scientific Research, Head of the Department for Optimization of Medical Care for Cardiovascular Diseases, Research Institute for Complex Issues of Cardiovascular Diseases. ORCID 0000-0003-2279-3307

E-mail: artamonova@kemcardio.ru

Ekaterina A. Batsina, e-mail: baciea@kemcardio.ru.

Поступила 05.11.2019 Received November 05, 2019