



© О. А. Латуха

DOI: [10.15293/2226-3365.1601.14](https://doi.org/10.15293/2226-3365.1601.14)

УДК 614.2

СТРАТЕГИЯ КАК КЛЮЧЕВОЙ ФАКТОР УСПЕХА РАБОТЫ МЕДИЦИНСКОЙ ОРГАНИЗАЦИИ

О. А. Латуха (Новосибирск, Россия)

Внимание к отрасли здравоохранения со стороны государства, выделение дополнительных средств на Программу государственных гарантий оказания гражданам бесплатной медицинской помощи, модернизация материально-технического обеспечения учреждений здравоохранения предполагает новый подход к управлению медицинскими организациями. Переход государственных учреждений со «стратегии выживания» на «стратегию устойчивого развития» предполагает изменения принципов управления всей организацией. Данное исследование посвящено изучению факторов, влияющих на устойчивость развития медицинской организации в современных условиях. Исследование проводилось в период с 2014 по 2015 годы методом экспертного опроса руководителей медицинских организаций, демонстрирующих устойчивое развитие. Экспертам предлагалось оценить влияние различных факторов на устойчивость развития медицинской организации по десятибалльной шкале. Дальнейшая обработка материала осуществлялась с помощью стандартного программного обеспечения.

В настоящей статье представлены результаты оценки факторов стратегии и политики организации и их влияние на устойчивость развития медицинской организации, а также концептуальная модель устойчивого развития организации. Проанализирован подход к осуществлению стратегии развития различных организаций по данным отечественных и зарубежных авторов. Описан комплексный подход к реализации стратегии развития учреждения здравоохранения в современных условиях.

Ключевые слова: менеджмент, стратегия, медицинская организация, устойчивое развитие, ключевые факторы успеха.

Актуальность

Длительное сокращение финансирования государственных учреждений здравоохране-

ния привело к тому, что многие из них приняли за основу своей деятельности «концепцию выживания», которая отрицательно ска-

Латуха Ольга Александровна – кандидат экономических наук, доцент кафедры организации здравоохранения и общественного здоровья ФПКиППВ, Новосибирский государственный медицинский университет.

E-mail: latuha@mail.ru



зывается на процессах, происходящих в медицинской организации¹. В настоящее время, государство активно финансирует отрасль здравоохранения. Улучшена материально-техническая база, отремонтированы помещения, повысилась оплата труда медицинских работников, повысилось финансирование Программы государственных гарантий оказания гражданам бесплатной медицинской помощи и т.д. Тем не менее, по-прежнему, имеют место быть случаи неэффективного использования ресурсного обеспечения². Основой данной ситуации, по мнению исследователей, является то, что «мышление руководителей медицинских организаций с «концепции выживания» организации еще не переориентировалось на стратегическое видение «устойчивого развития» организации» [8].

Настоящее исследование посвящено факторам, влияющим на устойчивое развитие медицинской организации. В частности, в настоящей статье выявляется степень влияния стратегического планирования на устойчивость работы учреждения здравоохранения.

Некоторые исследователи полагают, что стратегия развития может быть реализована только в стабильном учреждении здравоохранения³. Однако, на наш взгляд, именно наличие стратегии развития медицинской организации задает условия для ее стабильной работы.

Быстро изменяющиеся условия функционирования медицинских организаций и потребность в экономии ресурсного обеспечения

обуславливают необходимость внедрения эффективного стратегического планирования, т.к. оно обеспечивает руководству средство создания плана устойчивого развития организации на длительный срок и дает основу для принятия решений. Знание целей развития организации помогает уточнить наиболее подходящие пути их достижения и, принимая обоснованные и систематизированные плановые решения, руководство снижает риск неправильных действий из-за ошибочной или недостоверной информации о возможностях организации или о внешней ситуации [16–17].

Современное медицинское учреждение – это сложная саморазвивающаяся система, которая может с определенной степенью гибкости реагировать на изменение внешней среды, адекватно изменять свою стратегию, цели, формальные структуры, организационную культуру и поведение персонала. И только стабильно развивающиеся медицинские организации могут поддерживать реформу здравоохранения [8].

Под устойчивым успехом в настоящем исследовании подразумевается способность организации решать поставленные задачи и добиваться достижения долгосрочных целей⁴.

Стратегический менеджмент в здравоохранении основан на представлении о медицинской организации, как об относительно стабильной и обособленной системе, интегрирующей во времени и в экономическом пространстве различные формы ресурсов и уси-

¹ Появятся ли стратегии институциональных изменений в программах модернизации регионального здравоохранения // Менеджер здравоохранения. – 2010. – № 9. – С. 8–13.

² Стратегия развития здравоохранения Российской Федерации на долгосрочный период 2015–2030 гг. <http://www.ucgb.org/documents/Strategija%20razvitija%20zdravoohranenija%202015-2030.pdf> (дата обращения 21.01.16.)

³ Появятся ли стратегии институциональных изменений в программах модернизации регионального здравоохранения // Менеджер здравоохранения. – 2010. – № 9. – С. 8–13.

⁴ ГОСТ Р ИСО 9004-2010 Менеджмент для достижения устойчивого успеха организации. Подход на основе менеджмента качества. М.: Стандартинформ, 2011 – 41с.



лий [19]. В основе стратегического управления медицинской организации лежат попытки ее руководителя предвидеть влияние факторов внешней среды на функционирование учреждения здравоохранения и предотвратить воздействие неблагоприятных факторов [8].

В основу исследования положено понятие «стратегия организации» как логически оформленный план или метод достижения цели развития организации на долгосрочную перспективу. Именно стратегия организации определяет порядок и приоритет бизнес-процессов, заложенных в основе политики развития медицинской организации.

Цель

Цель настоящей статьи – исследование влияния фактора стратегии организации, определяющего устойчивость развития учреждения здравоохранения в современных условиях.

Материалы и методы исследования

В исследовании применялись общенаучные методы эмпирического и теоретического познания, а также методы системного анализа, сравнений и аналогий, обобщения, материалы собственного экспертного анализа и др.

Исследование факторов, влияющих на устойчивость развития медицинских организаций, осуществлялось в период с 2014 по

2015 годы. Был проведен экспертный опрос 286 руководителей медицинских организаций, демонстрирующих устойчивое развитие на протяжении трех лет. Экспертам предлагалось оценить влияние различных факторов на устойчивость развития медицинской организации по десятибалльной шкале. При условии, что 1 баллу соответствует минимальная оценка влияния фактора, а 10 баллам – его максимальное значение.

Результаты исследования

В системе здравоохранения политика развития медицинских учреждений тесно взаимосвязана с реализацией задач, поставленных государственными и региональными органами власти [18; 20], поэтому степень влияния данного фактора на устойчивость развития медицинской организации оценивается экспертами достаточно высоко – 8,31 балла.

Степень влияния фактора «стратегия организации» несколько ниже (7,95 балла), в силу того, что стратегический план развития формируется на уровне, исключительно, учреждения здравоохранения и зависит от профессиональной компетенции руководителей высшего звена и возможности медицинской организации реализовывать стратегию устойчивого развития. Концептуальная модель устойчивого развития организации представлена на рисунке 1.

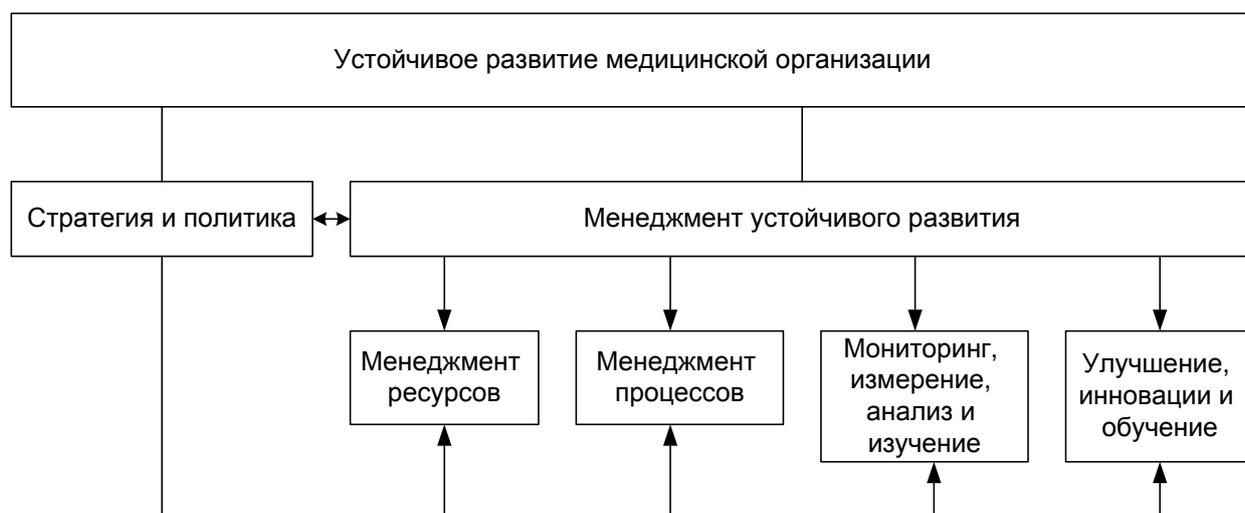


Рис. 1. Модель устойчивого развития медицинской организации

Практическое внедрение отдельных элементов данной концепции описано в научных публикациях отечественных и зарубежных авторов, на основе опыта не только коммерческих [7], но и государственных организаций.

На первоначальном этапе реализации стратегии устойчивого развития идет определение долгосрочной цели развития организации и ее ключевых результатов деятельности [2], формируются планы развития [13], дорожная карта развития организации [4; 15] и проводится анализ факторов успеха достижения долгосрочной цели [6].

При реализации стратегии организации менеджерами высшего звена проводится детальный анализ процессов, отвечающих за осуществление данного направления деятельности и анализ оптимальности его ресурсного обеспечения [9]. Соответственно, мониторинг ключевых процессов и анализ результатов деятельности осуществляется на всех уровнях управления: тактическом, оперативном и стратегическом.

Управление устойчивым развитием организации должно быть гибким, чтобы позво-

лять медицинскому учреждению быстро реагировать на изменение внешней среды [12] и своевременно внедрять организационные улучшения [2; 11] и инновации, заменяя ими устаревшие идеи и бизнес процессы, чтобы соответствовать новым требованиям [4].

Успешность стратегии во многом зависит от вовлеченности персонала организации [10], начиная с лидерских позиций высшего руководства [5], менеджеров среднего звена [1], медицинского персонала [3] и заканчивая персоналом вспомогательных подразделений.

Организационные изменения основаны на знаниях, опыте и вовлеченности в улучшения процессов [5] сотрудников учреждения здравоохранения. В тоже время, внедряя организационные инновации, необходимо своевременно обучать персонал изменениям в ходе реализации стратегии и политики организации для повышения эффективности всех бизнес процессов [14]. Обучение персонала на рабочем месте является основой управления знанием внутри организации [3].



Выводы

Таким образом, на основе проведенного исследования влияния фактора стратегии организации на устойчивость развития учреждения здравоохранения в современных условиях необходимо заключить следующее:

– программы модернизации здравоохранения создали достаточные условия для перехода государственных медицинских организаций со «стратегии выживания» на «стратегию устойчивого развития»;

– наличие стратегии развития медицинской организации создает условия ее стабильной работы и способствует эффективному использованию ресурсного обеспечения учреждения здравоохранения;

– эффективность осуществления стратегии зависит от профессиональной компетен-

ции руководителей высшего звена и возможности медицинской организации реализовывать стратегию устойчивого развития;

– формирование и реализация стратегии является ключевым фактором, определяющим устойчивость развития медицинской организации, охватывающим такие сферы деятельности, как управление ресурсами, основными и вспомогательными процессами, мониторинг, измерение, анализ и изучение деятельности организации, внедрение улучшений и инноваций в работу медицинской организации, а также кадровую политику и обучение персонала;

– стабильно развивающиеся медицинские организации способствуют адекватному развитию системы здравоохранения в целом.

СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

1. **Alamsjah F.** Key Success Factors in Implementing Strategy: Middle-Level Managers' Perspectives // *Procedia – Social and Behavioral Sciences*. – 2011. – Vol. 24. – P. 1444–1450.
2. **Kornfeld B. J., Kara S.** A Framework for Developing Portfolios of Improvements Projects in Manufacturing // *Procedia CIRP*. – 2013. – № 7. – P. 377–382.
3. **Gagnon M.-P., Payne-Gagnon J., Fortin J.-P., Paré G., Côté J., Courcy F.** A learning organization in the service of knowledge management among nurses: A case study // *International Journal of Information Management*. – 2015. – Vol. 35. – P. 636–642.
4. **Penbek S., Zaptçioğlu D., Günerergin M.** The need of effective strategic management during a planned change: An example of Bologna change process from a Turkish university // *Procedia – Social and Behavioral Sciences*. – 2011. – Vol. 24. – P. 649–662.
5. **Pamfilie R., Petcu (Draghici) A. J., Draghici M.** The Importance of Leadership in Driving a Strategic Lean Six Sigma Management // *Procedia – Social and Behavioral Sciences*. – 2012. – № 58. – P. 187–196.
6. **Sabry A.** Factors critical to the success of Six-Sigma quality program and their influence on performance indicators in some of Lebanese hospitals // *Arab Economic and Business Journal*. – 2014. – Vol. 9. – P. 93–114.
7. **Sadeghi D.** Alignment of organizational change strategies and its relationship with increasing organizations' performance // *Procedia – Social and Behavioral Sciences*. – 2011. – Vol. 20. – P. 1099–1107.
8. **Артюхов И. П., Калмыков А. А., Сенченко А. Ю.** От концепции выживания к стратегии развития: стратегический менеджмент в здравоохранении // *Сибирский медицинский журнал (Иркутск)*. – 2005. – № 2. – С. 75–80.



9. **Жаворонков Е. П.** Кластерная стратегия в развитии медицинских организаций // Медицина и образование в Сибири. – 2013. – № 1. – С. 1.
10. **Зайцева Н. В.** Анализ организационной культуры как фактор повышения эффективности стратегии управления медицинской организацией // Социология медицины. – 2013. – № 1. – С. 30–38.
11. **Кривенко Н. В., Козлова О.А., Кузнецова Н. Л.** Стратегии развития медицинской организации в период проведения изменений // Вопросы управления. – 2014. – № 4. – С. 121–128.
12. **Кулакова Е. В.** Гибкая ценовая политика медицинских организаций // Здоровоохранение. – 2013. – № 12. – С. 36–41.
13. **Ластовецкий А. Г.** Стратегия медицинской организации по увеличению ниши на рынке медицинских услуг // Экономика здравоохранения. – 2008. – № 9. – С. 36–39.
14. **Мамаева В. Ю., Мацько В. В.** Стратегия формирования имиджа медицинской организации // Вестник Омского университета. Серия: Экономика. – 2012. – № 3. – С. 132–134.
15. **Мамонова В. Г., Лушникова Н. О.** Использование имитационной модели при разработке стратегии функционирования клиники // Сборник научных трудов Новосибирского государственного технического университета. – 2015. – № 1. – С. 93–104.
16. **Огуль Л. А., Анопко В. П., Шаповалова М. А.** Планирование Стратегий ЛПУ // Наука Красноярья. – 2012. – № 5. – С. 60–68.
17. **Орманбетова К. М.** Сравнительный анализ кадрового состава в отделах стратегического планирования отечественных и зарубежных организаций здравоохранения // Денсаулык сактауды дамыту. – 2012. – № 3. – С. 54–57.
18. **Сибурин Т. А., Мишина О. С.** Стратегии развития здравоохранения, реализуемые в мире // Социальные аспекты здоровья населения. – 2011. – № 2. – С. 2.
19. **Халястова Э. А.** Объективный подход в модели стратегии развития организаций, оказывающих медицинские услуги // Вестник Поволжского государственного университета сервиса. Серия: Экономика. – 2012. – № 22. – С. 203–206.
20. **Шиповалов А.Г.** Функциональные стратегии развития здравоохранения в регионах Российской Федерации // Вестник Омского университета. Серия: Экономика. – 2014. – № 4. – С. 126–131.



DOI: [10.15293/2226-3365.1601.14](https://doi.org/10.15293/2226-3365.1601.14)

Latuha Olga Aleksandrovna, Candidate of Economics Sciences, Associate Professor of Faculty of the Organization of Public Health Services and Public Health, Novosibirsk State Medical University, Novosibirsk, Russian Federation.

E-mail: latucha@mail.ru

STRATEGY AS A KEY SUCCESS FACTOR FOR HEALTHCARE ORGANIZATIONS

Abstract

Attention paid to the healthcare industry by the state, the allocation of additional funds for the Programme of State Guarantees of free medical care to citizens, modernization of material and technical support of health facilities imply a new approach to the management of medical organizations. The transition of state institutions from "survival strategy" to "strategy for sustainable development" implies changing management principles within organizations.

This study examines the factors influencing the sustainability of a healthcare organization in modern conditions. The study was conducted in the period from 2014 to 2015. The author employed such method as expert survey of heads of medical organizations that demonstrate sustainable development. The experts were asked to assess the influence of various factors on the sustainability of a healthcare organization using a 0-10 rating scale. Further processing of the material was carried out using standard software.

This article presents the results of estimation of the organization strategy and policy factors and their impact on the sustainability of the medical organization, and a conceptual model of sustainable development of the organization. The approach to the implementation of the development strategy of various organizations is analyzed according to Russian and foreign authors. The article describes an integrated approach to the implementation of development strategies within health institutions in modern conditions.

Keywords

Strategy, healthcare organization, sustainable success, key success factors

REFERENCES

1. Alamsjah F. Key Success Factors in Implementing Strategy: Middle-Level Managers' Perspectives. *Procedia – Social and Behavioral Sciences*, 2011, vol. 24, pp. 1444–1450.
2. Kornfeld B. J., Kara S. A Framework for Developing Portfolios of Improvements Projects in Manufacturing. *Procedia CIRP*, 2013, no. 7, pp. 377–382
3. Gagnon M.-P., Payne-Gagnon J., Fortin J.-P., Paré G., Côté J., Courcy F. A learning organization in the service of knowledge management among nurses: A case study. *International Journal of Information Management*, 2015, vol. 35, pp. 636–642.
4. Penbek S., Zaptçioğlu D., Günerergin M. The need of effective strategic management during a planned change: An example of Bologna change process from a Turkish university. *Procedia – Social and Behavioral Sciences*, 2011, vol. 24, pp. 649–662.



5. Pamfilie R., Petcu (Draghici) A. J., Draghici M. The Importance of Leadership in Driving a Strategic Lean Six Sigma Management. *Procedia – Social and Behavioral Sciences*, 2012, no. 58, pp. 187–196
6. Sabry A. Factors critical to the success of Six-Sigma quality program and their influence on performance indicators in some of Lebanese hospitals. *Arab Economic and Business Journal*, 2014, vol. 9, pp. 93–114
7. Sadeghi D. Alignment of organizational change strategies and its relationship with increasing organizations' performance. *Procedia – Social and Behavioral Sciences*, 2011, vol. 20, pp. 1099–1107
8. Artyukhov I. P., Kalmykov A. A., Senchenko A. U. From the concept of survival to the strategy development: strategic management in health care. *Siberian medical journal (Irkutsk)*, 2005, no. 2, pp. 75–80. (In Russian)
9. Gavoronkov E. P. Cluster strategy in the development of medical organizations. *Medicine and education in Siberia*, 2013, no. 1, pp. 1–1. (In Russian)
10. Zaitseva N. V. Analysis of organizational culture as a factor increasing the efficiency of the strategy for the management of medical organization. *Sociology of medicine*, 2013, no. 1, pp. 30–38. (In Russian)
11. Krivenko N. V., Kozlova O. A., Kuznetsova N. L. Development strategy health of the organization during the change. *Management Issues*, 2014, no. 4, pp. 121–128. (In Russian)
12. Kulakova E. V. Flexible price policy of medical organizations. *Health*, 2013, no. 12, pp. 36–41. (In Russian)
13. Lastovetskiy A. G. Strategy of a healthcare organization by increasing niche in the market of medical services. *Health Economics*, 2008, no. 9, pp. 36–39. (In Russian)
14. Mamaeva V. Y., Mats'ko V. V. Strategy of shaping the image of the medical organization. *Bulletin of Omsk University. Series: Economics*, 2012, no. 3, pp. 132–134. (In Russian)
15. Mamonova V. G., Lushnikova N. O. The use of simulation models during the development of strategies the functioning of the clinic. *Collection of scientific papers of Novosibirsk state technical University*, 2015, no. 1, pp. 93–104. (In Russian)
16. Ogul L. A., Anopko V. P., Shapovalova M. A. Planning Strategies LPU. *Science of Krasnoyarsk*, 2012, no. 5, pp. 60–68. (In Russian)
17. Ormanbetova K. M. Comparative analysis of personnel in the departments of strategic planning of domestic and foreign health care organizations. *Densauyk staudy*, 2012, no. 3, pp. 54–57.
18. Siburina T. A., Mishina O. S. Strategy of development of health implemented the world. *Social aspects of public health*, 2011, no. 2, pp. 2–2. (In Russian)
19. Halastova E. A. Objective approach in the model development strategies of organizations, Ok-rendering of medical services. *Bulletin of the Volga state University-theta service. Series: Economics*, 2012, no. 22, pp. 203–206. (In Russian)
20. Shapovalov A. G. Functional strategy for health care development in Russian regions. *Vestnik of Omsk University. Series: Economics*, 2014, no. 4, pp. 126–131. (In Russian)