DOI: 10.21603/ 2500-3372-2020-5-3-330-338

оригинальная статья
УДК 338.984; 614.2

Опыт стратегического планирования деятельности организации медицинской науки

Екатерина А. Бацина [a, @, ID1]; Артем Н. Попсуйко [a, ID2]; Галина В. Артамонова [a, ID3]
[a] Научно-исследовательский институт комплексных проблем сердечно-сосудистых заболеваний, Россия, г. Кемерово
[@] baciea@kemcardio.ru
[ID1] https://orcid.org/0000-0002-4123-006X
[ID2] https://orcid.org/0000-0002-5162-0029
[ID3] https://orcid.org/0000-0003-2279-3307

Поступила в редакцию 26.05.2020. Принята к печати 25.06.2020.

Аннотация: Фундаментальная и прикладная ценность стратегического планирования состоит в формировании технологий перспективного развития организаций с учетом существующих трендов и состояния деловой среды. Перед современными учреждениями здравоохранения поставлены задачи обеспечения высокого качества предоставления медицинских услуг, достижения стратегических целей развития отрасли на основе анализа и обобщения лучших российских и мировых практик организации здравоохранения. Цель проведенного исследования заключалась в предоставлении опыта стратегического планирования организации медицинской науки. В ходе исследования использовались методы анализа и синтеза, обобщения и абстрагирования, а также элементы системного анализа для формализации способа управления процессом стратегического планирования. В статье представлен опыт стратегического планирования ФГБНУ «Научно-исследовательский институт комплексных проблем сердечно-сосудистых заболеваний», в котором стратегическое планирование является процессом установления глобальных целей и поддержания стратегического потенциала меняющимся требованиям к российским научным и медицинским организациям. Уникальность опыта стратегического планирования в указанном учреждении состоит в том, что данный процесс организационно и функционально встроен в модель системы менеджмента качества учреждения, включающую четырнадцать процессов, распределенных по блокам. С целью эффективной работы по основным направлениям деятельности в учреждении разрабатывается стратегическая карта на определенный период (год или два года), которая является инструментом обеспечения согласованности действий основных заинтересованных сторон. В научной медицинской организации процесс стратегического целеполагания определяется необходимостью решения вопросов развития фундаментальных и прикладных исследований одновременно с оказанием медицинской помощи. Результаты исследования позволили авторам сделать вывод о возможности эффективной реализации описываемого процесса только после качественной адаптации существующих методов стратегического планирования к специфике деятельности организации. На современном этапе стратегическое планирование является единственным способом формального прогнозирования будущих проблем и возможностей развития организаций медицинской науки.

Ключевые слова: система менеджмента качества, стратегическая карта, стратегические цели, матрица ответственности, стратегический потенциал, миссия и политика в области качества

Для цитирования: Бацина Е. А., Попсуйко А. Н., Артамонова Г. В. Опыт стратегического планирования деятельности организации медицинской науки // Вестник Кемеровского государственного университета. Серия: Политические, социологические и экономические науки. 2020. Т. 5. № 3. С. 330–338. DOI: https://doi.org/10.21603/2500-3372-2020-5-3-330-338

Введение

Процесс стратегического планирования (СП) все чаще обращает на себя внимание со стороны как теоретиков, так и практиков современного менеджмента [1–5]. Интерес обусловлен поиском лучших методик, концепций и подходов, способных обеспечить организациям долгосрочное устойчивое развитие [6]. Фундаментальная и прикладная ценность СП состоит в формировании технологий перспективного развития организаций с учетом существующих трендов и состояния деловой среды. Стоит отметить, что СП не является синонимом стратегического менеджмента, а является его неотъемлемой составляющей [7].

В настоящее время в научно-теоретической мысли можно встретить исследования, связанные с изучением особенностей СП в системе управления здравоохранением региона, роли СП на рынке услуг здравоохранения, взаимосвязи реформирования здравоохранения и СП, использования маркетинговых инструментов анализа при реализации методик СП [8]. При этом встречаются единичные исследования по вопросам применения технологий СП в медицинских организациях [9].

Перед современными учреждениями здравоохранения поставлены задачи обеспечения высокого качества предоставления медицинских услуг, достижения стратегических

Статья распространяется на условиях лицензии Creative Commons Attribution 4.0

DOI: 10.21603/2500-3372-2020-5-3-330-338

целей развития отрасли на основе анализа и обобщения лучших российских и мировых практик организации здравоохранения. Важным остается обеспечение высоких мировых стандартов оказания медицинской помощи, в том числе на основе стандартов ISO, локальных нормативных и правовых актов Минздрава России.

Методологическим каркасом авторского подхода к СП послужили идеи классиков менеджмента и собственное видение процесса на основе анализа практики деятельности Федерального государственного бюджетного научного учреждения «Научно-исследовательский институт комплексных проблем сердечно-сосудистых заболеваний» (НИИ КПССЗ) в данном направлении [7]. Так, смысл СП, по мнению П. Ф. Друкера и Дж. А. Макьярелло, раскрывается через «непрерывный процесс принятия текущих предпринимательских решений (связанных с высокими рисками) на систематической основе и с максимальным пониманием их вероятного будущего. СП – процесс систематической организации усилий, необходимых для воплощения принятых решений в жизнь, а также оценка результатов этих решений по сравнению с исходными ожиданиями путем организованной систематической обратной связи» [10, с. 199]. В понимании природы стратегического планирования П. Ф. Друкером, на наш взгляд, обнаруживается определенное созвучие принципам системы менеджмента качества, а именно ориентация на потребителя, принятие решений на основе фактических данных, управление взаимоотношениями и риск-ориентированный подход. Поэтому научная и прикладная ценность авторского подхода видится в развитии методологии стратегического планирования с опорой на принципы, закрепленные в стандарте ISO 9001:2015, и в возможности адаптации существующих инструментов стратегического планирования к особенностям медицинской организации, осуществляющей свою деятельность на принципах данного стандарта. Этим обусловлена актуальность выбора цели настоящего исследования.

Современный этап развития СП характеризуется многообразием инструментов, обеспечивающих процесс его реализации. Ряд авторов [11; 12] делают акцент на программно-целевом методе СП, обеспечивающем разработку конкретных мероприятий по достижению ключевых целей. Л. С. Мельникова и Н. Н. Сисигина [13] в своей работе демонстрируют интересный опыт применения такого инструмента, как *мастерская стратегического планирования*. Мастерская – это дискуссия в организованных тематических группах, в ходе которой участниками решаются основополагающие вопросы, формируются предварительные планы действий в отношении стратегического планирования организации. В. И. Гайдук и Э. Е. Такахо выделяют три основных блока используемого инструментария: стратегический анализ, разработка стратегии и разработка стратегического плана [14], авторы также обращают внимание на использование программно-целевых, экономико-математических методов и методов сетевого планирования.

Обзор существующих инструментов и методов СП доказывает их многообразие, вариативность и возможность их адаптации к медицинским организациям в зависимости от специфики профиля и направления деятельности.

Особое значение СП приобретает в учреждениях здравоохранения, выполняющих функции межтерриториальных центров оказания высокотехнологической специализированной медицинской помощи. Процесс адаптации существующих инструментов и методов СП к таким организациям требует межпредметного и кросс-функционального подходов [7].

В своей статье П. В. Магданов дает определение стратегическому плану, который, по его мнению, представляет собой совокупность обоснованных стратегических решений, выраженных с помощью целей, показателей и мероприятий (проектов) [15]. К. В. Штоколова анализирует основные стратегические инструменты управления ОБУЗ «Офтальмологическая больница». Главная задача учреждения, по мнению автора, заключается в повышении качества жизни пациентов благодаря сохранению и возвращению им высокого зрения. Стратегические цели: обеспечить качественное, безопасное и экономически эффективное лечение глаз; быть клиникой выбора для лечения и диагностики; быть предпочтительным партнером для медицинских страховых организаций и оперативного лечения глаз. Миссия ОБУЗ «Офтальмологическая больница» заключается в поддержании зрения пациентов на необходимом уровне [16].

Н. М. Сергеева и С. В. Трофимова демонстрируют опыт ОБУЗ «Курская городская детская поликлиника № 7». Высшим руководством учреждения было принято решение совершенствовать деятельность медицинской организации по следующим направлениям: разработка документов стратегического планирования учреждения (миссии, целей, задач и ценностей); расширение перечня оказываемых медицинских услуг; усиление конкурентных позиций; кадровая и финансовая стратегии; внедрение системы менеджмента качества [17].

Н. П. Карпова и др. в качестве примера приводят японские компании, где абсолютно естественным является наличие специального отдела по разработке стратегических планов и стратегий на 30–50 лет вперед [18].

Н. Н. Зубарева освещает в статье проект «Организация стратегического управления в медицинских организациях области». Его цель – обеспечение вовлеченности в процесс стратегического планирования и бережливого управления не менее 50 % сотрудников медицинских организаций к концу 2019 г. Проект был инициирован Департаментом здравоохранения и социальной защиты населения Белгородской области и рассчитан на один год. Показательными в этом случае являются некоторые методы достижения цели, такие как проведение стратегических сессий по разработке миссии и стратегии и наполнение стендов информацией о миссии медицинского учреждения и кодексе поведения медицинских работников в помещениях в не менее 70 % медицинских организаций [19].

Статья распространяется на условиях лицензии Creative Commons Attribution 4.0

DOI: 10.21603/2500-3372-2020-5-3-330-338

Задача дня, по мнению Н. А. Кузнецовой и М. В. Тресковой, – определение стратегического направления, позволяющего установить баланс интересов населения, государства и самих учреждений здравоохранения [9].

Цель данной статьи – представить опыт стратегического планирования в организации медицинской науки.

Методы и база исследования. В работе использовались методы анализа и синтеза, обобщения и абстрагирования, а также элементы системного анализа для формализации способа управления процессом СП. База исследования – НИИ КПССЗ – научная медицинская организация, где реализуются оригинальные новые медицинские технологии, в основу которых заложены результаты фундаментальных и поисковых научных исследований высококвалифицированных сотрудников. НИИ КПССЗ успешно сочетает медицинскую, научную и образовательную деятельность. С 2011 г. в организации внедрена система менеджмента качества (СМК) по требованиям стандарта ISO 9001. В 2019 г. НИИ КПССЗ стал лауреатом Премии Правительства РФ в области качества.

Результаты

В НИИ КПССЗ стратегическое планирование представляет собой процесс установления глобальных целей и поддержания стратегического потенциала в меняющихся требованиях к российским научным и медицинским организациям. Кроме того, СП рассматривается в качестве деятельности по анализу и долгосрочному планированию основных направлений работы НИИ КПССЗ, координации работы подразделений для достижения целей на основе сформулированной миссии и политики в области качества.

В практике СП наиболее востребованным и эффективным инструментом достижения целей организации является стратегическая карта (СК), которая, по мнению Р. С. Каплана и Д. П. Нортона, предоставляет собой универсальный и последовательный способ описания стратегии таким образом, чтобы можно было не только устанавливать цели и показатели, но и управлять ими. В качестве таких сбалансированных показателей выступают финансы; заинтересованность клиента; внутренние процессы; организационный потенциал [20]. Опыт применения СК в системе СП НИИ КПССЗ показал свою эффективность благодаря гибкому подходу в использовании данного инструмента. В период с 2011 г. по 2019 г. содержание СК трансформировалось под влиянием изменения условий деловой среды (рис.).

Изменения содержания СК, показанные на рисунке, наглядно иллюстрируют возможную гибкость данного инструмента. Стратегическая карта НИИ КПССЗ формируется по образу традиционной СК Каплана-Нортона. В связи с началом реформы контрольно-надзорной деятельности в 2017 г. возникла объективная потребность включения системы управления рисками в классическую схему сбалансированных показателей. В новых условиях СК выступает не только инструментом реализации стратегии организации, но и обеспечивает управляемость рисков в долгосрочной перспективе. Последнее прослеживается в наличии четкой взаимосвязи между возможными рисками и производимыми мероприятиями по основным сбалансированным показателям СК.

Рис. Трансформация содержания стратегической карты НИИ КПССЗ, 2011–2020 гг.

Fig. Transformation of the content of the road map in the Research Institute for Complex Issues of Cardiovascular Diseases, 2011–2020

Статья распространяется на условиях лицензии Creative Commons Attribution 4.0

DOI: 10.21603/2500-3372-2020-5-3-330-338

Дальнейшее развитие содержания СК связывается авторами с изменением законодательства в области обеспечения требований Росздравнадзора по обеспечению качества и безопасности медицинской деятельности. Формирование СК подразумевает отражение максимального количества информации СП, соответствующей требованиям контролирующих органов, внутренних заинтересованных сторон и СМК.

Процесс СП организационно и функционально встроен в модель СМК НИИ КПССЗ, которая включает четырнадцать процессов, распределенных по четырем блокам:

1. Управление: стратегическое планирование.

2. Измерение, анализ и улучшение: оценка удовлетворенности потребителя, внутренний аудит.

3. Процессы жизненного цикла продукции: тактическое планирование, научно-исследовательский процесс, лечебно-диагностический процесс, проектирование и разработка медицинских изделий.

4. Процессы обеспечения: управление документами и записями, обеспечение ресурсами, управление персоналом, управление инфраструктурой, управление оборудованием и средствами измерений, управление производственной средой, информационно-техническое обеспечение.

Система управления СП НИИ КПССЗ обеспечивает единство, преемственность и каскадированность стратегических целей. Опираясь на методологию системного анализа, рассмотрим ее основные элементы: субъект, объект управления, внешние контролируемые и неконтролируемые воздействия.

Особенной чертой управления процессом СП НИИ КПССЗ является его взаимосвязь с СМК. Субъектом управления являются лидеры и высшее руководство НИИ КПССЗ. Объектом управленческого воздействия выступают основные направления деятельности НИИ КПССЗ: научно-исследовательский, лечебно-диагностические процессы, проектирование и разработка медицинских изделий.

Внешнюю деловую среду управления СП НИИ КПССЗ составляют потребители и поставщики медицинских услуг, контрольно-надзорные органы, обеспечивающие контроль за соблюдением законодательства и экспертизу качества медицинских услуг. Управляемость взаимодействия всех участников процесса СП обеспечивается системой документационного обеспечения.

Остановимся подробнее на субъектах управления системой СП НИИ КПССЗ. При формулировке и реализации стратегических целей лидеры учреждения опираются на т. н. партисипативную модель публичного управления, которая предполагает «привлечение работников к управлению предприятием и базируется на предпосылке, что человек является не только исполнителем определенной функции, но и проявляет заинтересованность в том, как организована его работа и в каких условиях он трудится, а также как его работа сказывается на деятельности всего хозяйствующего объекта» [21, с. 36]. В практике деятельности НИИ КПССЗ указанная выше модель реализуется через развитие механизма обратной связи с персоналом для получения полной информации об условиях его работы и потребностях для улучшений.

Одной из особенностей целеполагания в СП является то, что стратегические цели определяются высшим руководством и лидерами организации, что является исходной ценностью СП. Их видение формирует миссию и будущий образ учреждения, которые в дальнейшем получают развитие и формализуются в виде стратегий, программ или иных инструментов СП. Миссия и политика в области качества разрабатываются единой командой, где главная роль отведена директору НИИ КПССЗ как владельцу процесса СП, в которую входят заместители по направлениям, руководители структурных подразделений. В табл. 1 представлена матрица ответственности лидеров учреждения за этапы СП.

Табл. 1. Матрица ответственности стратегического планирования
Tab. 1. Responsibility matrix of strategic planning

Этап СП	Директор	Заместители директора по направлениям	Руководители структурных подразделений
Стратегическое планирование	В	–	–
Анализ данных	–	О	И
Анализ со стороны высшего руководства	–	О	И
Определение стратегических целей	–	О	И
Разработка политики в области качества	–	О	И
Формулировка миссии	О	И	И

Прим.: В – владелец процесса, О – ответственный, И – исполнитель.

Целеполагание в процессе СП определяется базовыми документами заинтересованных сторон, что является необходимым условием обеспечения релевантности целей, к ним относятся: Приоритетные направления развития науки, технологий и техники РФ и Перечень критических технологий РФ (Указ Президента РФ от 07.07.2011 № 899); Стратегия научно-технологического развития РФ (Указ Президента РФ от 01.12.2016 № 642); Программа фундаментальных научных исследований государственных академий наук на 2013–2020 гг. (распоряжение Правительства РФ от 03.12.2012 № 2237-р).

Статья распространяется на условиях лицензии Creative Commons Attribution 4.0

DOI: 10.21603/2500-3372-2020-5-3-330-338

Лидеры организуют и осуществляют постоянный сбор и анализ применяемых данных для оценки возможностей улучшения. С целью эффективной работы по основным направлениям деятельности в НИИ КПССЗ разрабатывается СК на определенный период (год или два года), которая является инструментом обеспечения согласованности действий основных заинтересованных сторон. СК НИИ КПССЗ базируется на миссии и политике в области качества.

В НИИ КПССЗ проект СК формирует представитель руководства по качеству с привлечением владельцев процессов и ведущих специалистов учреждения, состав которых определяют директор и его заместители по направлениям. СК доводится до сведения руководителей структурных подразделений, которые могут вносить изменения и предложения в установленный срок.

За период 2011–2019 гг. ключевые направления, обозначенные на рисунке, сохранили свою актуальность и были дополнены риск-ориентированным подходом. На основе анализа высшим руководством результативности СМК формат СК модернизировался. В табл. 2 можно проследить за трансформацией СК.

Таким образом, за 2011–2019 гг. СК приобрела максимально удобную и информативную структуру, в которой содержится полный перечень составляющих для каждой стратегической цели и мероприятий. Можно проследить, как с течением времени подход к СП становился осознанней и эффективней. В табл. 3 представлена структура СК, применяемая в НИИ КПССЗ с 2019 г. На протяжении анализируемого периода 2011–2019 гг. целевые показатели стратегических целей достигались, и цели переквалифицировались в достигнутые (архивные) (табл. 4).

В научной медицинской организации процесс стратегического целеполагания определяется необходимостью решения вопросов развития фундаментальных и прикладных исследований одновременно с оказанием медицинской помощи. Поэтому приоритетной целью НИИ КПССЗ выступает получение новых и углубление имеющихся знаний в области кардиологии, ангиологии и сердечно-сосудистой хирургии, организации специализированной медицинской помощи, направленных на сохранение и укрепление здоровья человека, развитие здравоохранения и медицинской науки, подготовку высококвалифицированных научных и медицинских кадров.

Многолетний опыт развития СМК НИИ КПССЗ доказывает правильность формирования миссии, а стратегические цели ориентированы на повышение устойчивости и конкурентоспособности организации во всех видах деятельности за счет принятия политики:

- обеспечения условий качественной медицинской помощи и безопасности медицинской деятельности для пациента;
- повышения компетенции и удовлетворенности персонала учреждения;
- развития интегрированной системы управления учреждением;
- сокращения потерь при обеспечении ресурсами подразделений учреждения;
- обеспечения информационной безопасности деятельности учреждения;
- обеспечения благоприятных условий производственной среды;
- поддержания финансовой устойчивости учреждения;
- обеспечения правовой безопасности учреждения.

Достижение стратегических целей реально только в случае постоянного анализа как внутренней, так и внешней ситуации на всех уровнях управления для последующей разработки мероприятий. Доля выполненных мероприятий по СК в НИИ КПССЗ за 2011–2018 гг. варьируется в пределах 67–93 % (табл. 5).

Табл. 2. Трансформация стратегической карты НИИ КПССЗ, 2011–2019 гг.

Tab. 2. Transformation of the road map of the Research Institute for Complex Issues of Cardiovascular Diseases, 2011–2019

Графа СК	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019
Цель	+	+	+	+	+	+	+	+	+
Подцель	+	+	+	+	+	–	–	–	–
Показатель	+	+	+	+	+	+	–	–	–
Мероприятие	+	+	+	+	+	+	+	+	+
Срок выполнения мероприятия	+	+	+	+	+	+	+	+	+
Ответственный	+	+	+	+	+	+	+	+	+
Связь с процессами СМК	–	–	–	–	–	–	+	+	+
Свидетельство достижения цели (целевой показатель мероприятия)	–	–	–	–	–	–	+	+	+
Ключевые показатели цели	–	–	–	–	–	–	+	+	+
Частота мониторинга мероприятия	–	–	–	–	–	–	–	+	+
На какой риск ориентировано мероприятие	–	–	–	–	–	–	–	+	+

 Статья распространяется на условиях лицензии Creative Commons Attribution 4.0

DOI: 10.21603/2500-3372-2020-5-3-330-338

Табл. 3. Стратегическая карта целей СМК НИИ КПССЗ на 2019 г.

Tab. 3. Road map of the objectives of the Quality Management System in the Research Institute for Complex Issues of Cardiovascular Diseases, 2019

Стратегические цели СМК НИИ КПССЗ на 2019 г.						
Связь с процессами СМК	**Мероприятия**	**Целевой показатель**	**На какой риск ориентировано мероприятие**	**Частота мониторинга**	**Сроки**	**Ответственный**
Цель 1. Ключевые показатели:						
	Мероприятие 1					

Табл. 4. Достигнутые (архивные) стратегические цели НИИ КПССЗ, 2011–2019 гг.

Tab. 4. Achieved (archived) strategic goals of the Research Institute for Complex Issues of Cardiovascular Diseases, 2011–2019

№	Цель	Результаты	Год достижения цели
1	Обеспечение финансовой стабильности учреждения	Лимиты финансирования не превышены	2013
2	Формирование системы эффективного закупа материальных ценностей	Разработан и внедрен рациональный алгоритм закупа материальных ценностей	2014
3	Развитие информационного пространства НИИ КПССЗ	Модернизирован сайт, внедрены новые ресурсы на общем портале учреждения	2015
4	Развитие управленческих технологий на основе требований ISO 9001:2008	Проведена коррекция документированных процедур, разработан регламент архивирования документов, проведены семинары для внутренних аудиторов	2015
5	Обеспечить соответствие СМК требованиям стандарта ISO 9001:2015	Успешно пройден надзорный аудит	2016
6	Обеспечить минимизацию рисков простоя и внеплановых ремонтов дорогостоящего научного и медицинского оборудования, узлов жизнеспособности, рационального использования ресурсов	Создана единая база медицинского и научного оборудования, разработан порядок формирования плана закупки запасных частей и планового ремонта оборудования, достигнуты положительные исходы по претензиям поставщикам	2017
7	Развитие Фонда молодых ученых	Привлеченные средства	2017
8	Развитие журнала НИИ КПССЗ	Дорожная карта развития журнала	2017
9	Усилить межинститутское (межучережденческое) взаимодействие в области инновационных научных проектов, приоритетных видов медицинской деятельности, популяризации учреждения	Совместный приказ, дорожные карты по сотрудничеству	2017
10	Повысить качество научных результатов на основе внутренних приоритетов учреждения и современных требований	Внутренняя экспертиза проектов, экспертиза заявок на гранты	2018

Табл. 5. Выполнение мероприятий стратегической карты НИИ КПССЗ, 2011–2019 гг.

Tab. 5. Implementation of the road map activities, 2011–2019

Показатель	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019
Количество целей	10	8	10	9	10	11	10	8	9
Количество мероприятий	33	24	18	18	25	24	35	48	41
Выполнение мероприятий, % от плана	84	85	76	77	79	87	67	93	75

Статья распространяется на условиях лицензии Creative Commons Attribution 4.0

DOI: 10.21603/2500-3372-2020-5-3-330-338

Показатель выполнения запланированных мероприятий свидетельствует об эффективности процесса СП и о правильности выбора инструментов для достижения стратегических целей. Все случаи невыполнения мероприятий по СК оцениваются с точки зрения причин, целесообразности и актуальности на последующий период.

Важно понимать, что процесс СП в научной медицинской организации существует в единстве научно-исследовательских и лечебных целей, которые получают свое отражение в содержании СК.

Заключение

Процесс СП в научной медицинской организации обеспечивает понимание коллективом единства целей, целесообразности внедрения нововведений и изменений для устойчивого развития организации. Результативным инструментом эффективного СП является составление СК, представляющей собой визуализацию видения медицинской организации (главных ее целей) и основных стратегических задач, решение которых отнесено к компетенциям разных структурных подразделений: основных, отвечающих за виды деятельности, и функциональных, т. е. финансово-экономических, кадровых, хозяйственных и иных служб. Благодаря развитому стратегическому мышлению лидеров и вовлеченности персонала СМК организации работает отлаженно и четко, охватывая все процессы учреждения. На современном этапе СП представляется единственным способом формального прогнозирования будущих проблем и возможностей развития организаций медицинской науки.

Важным представляется развитие подхода к управлению процессом СП с учетом повышенного внимания к измеримости результатов деятельности медицинских организаций. Ответ на требование количественного измерения качества и организации лечебно-диагностического процесса предполагает научное осмысление применимости существующих экономико-статистических методов и моделей к деятельности медицинской организации в целом и процессу СП в особенности.

В этих условиях становится очевидной необходимость развития системы стратегического целеполагания с учетом каскадирования количественных ориентиров деятельности между различными уровнями организации системы здравоохранения. Приоритетным здесь является достижение целевых ориентиров национального проекта «Здравоохранение» и их отражение в локальных стратегиях медицинских учреждений. Достижение ключевых целей в области развития национальной системы здравоохранения видится в совершенствовании классических инструментов СП, в том числе СК, а также в использовании лучших практик СМК.

Литература

1. Паньшин Б. Н. Методология и практика современного менеджмента // Веснік БДУ. Серыя 3, Гісторыя. Філасофія. Псіхалогія. Паліталогія. Сацыялогія. Эканоміка. Права. 2011. № 3. С. 113–117.
2. Лидерман Е. М. Применение системы стратегических показателей в организации медико-реабилитационных центров регионального уровня (теоретико-методологический анализ) // Менеджер здравоохранения. 2017. № 3. С. 9–16.
3. Мироненко В. О. Стратегическое планирование, его значение и этапы // Молодой ученый. 2017. № 12. С. 331–333.
4. Афиногенов Д. А., Кочемасова Е. Ю., Сильвестров С. Н. Стратегическое планирование: проблемы и решения // Мир новой экономики. 2019. Т. 13. № 2. С. 23–31. DOI: 10.26794/2220-6469-2019-13-2-23-31
5. Татенко Г. И. Использование концепции стратегических карт в системе менеджмента организации // Экономика и менеджмент в условиях нелинейной динамики / ред. А. В. Бабкин. СПб.: СПбПУ, 2017. С. 353–375. DOI: 10.18720/IEP/2017.2/14
6. Осипова М. Ю., Казяева И. А. Стратегический анализ деятельности как инструмент стратегического планирования в практике отечественных предприятий (на примере ПАО «Медоборудование») // Системное управление. 2015. № 4. Режим доступа: http://sisupr.mrsu.ru/2015-4/PDF/Osipova_M_Yu_-_statya_3.pdf (дата обращения: 14.05.2019).
7. Бацина Е. А., Попсуйко А. Н., Артамонова Г. В. Применение основ стратегического менеджмента в практике здравоохранения (обзор) // Сибирский медицинский журнал. 2019. Т. 34. № 4. С. 62–71. DOI: 10.29001/2073-8552-2019-34-4-62–71
8. Наджафова М. Н. О применении стратегического планирования в системе здравоохранения // Иннов: электронный научный журнал. 2018. № 2. Режим доступа: https://www.innov.ru/science/economy/o-primenenii-strategicheskogo-plani/ (дата обращения: 14.05.2020).
9. Кузнецова Н. А., Трескова М. В. Стратегическое планирование в системе управления учреждениями здравоохранения // Вектор экономики. 2017. № 11. Режим доступа: http://vectoreconomy.ru/images/publications/2017/11/economicsmanagement/Kuznetsova_Treskova.pdf (дата обращения: 14.05.2019).
10. Друкер П. Ф., Макьярелло Дж. А. Менеджмент. М.: И. Д. Вильям, 2010. 704 с.
11. Рабаданова М. Р. Стратегическое планирование в системе управления учреждением здравоохранения // APRIORI. Серия: Естественные и технические науки. 2013. № 1.

 Статья распространяется на условиях лицензии Creative Commons Attribution 4.0

DOI: 10.21603/2500-3372-2020-5-3-330-338

12. Тайгибова Т. Т., Эсетова А. М. Особенности планирования и управления в системе здравоохранения // Economics, Management, Law: Realities and Perspectives: collection of Sci. articles / ed. S. I. Drobyazko. (Париж, 29 апреля 2016 г.) Париж: Les Editions Originale, 2016. С. 237–242.
13. Мельникова Л. С., Сисигина Н. Н. Образ страховой модели здравоохранения глазами участников мастерской стратегического планирования // Медицинские технологии. Оценка и выбор. 2015. № 3. С. 34–40.
14. Гайдук В. И., Такахо Э. Е. Методы и инструменты стратегического планирования // Политематический сетевой электронный научный журнал Кубанского государственного аграрного университета. 2014. № 103. С. 764–781.
15. Магданов П. В. Стратегический контроль как метод стратегического планирования // Экономика. Налоги. Право. 2015. № 3. С. 51–58.
16. Штоколова К. В. Управление медицинской организацией с использованием методов стратегического анализа // Вектор экономики. 2018. № 12. Режим доступа: http://vectoreconomy.ru/images/publications/2018/12/economicsmanagement/Shtokolova2.pdf (дата обращения: 14.05.2019).
17. Сергеева Н. М., Трофимова С. В. Совершенствование стратегического планирования деятельности учреждения здравоохранения // Региональный вестник. 2017. № 3. С. 8–9.
18. Карпова Н. П., Малявина Ю. С., Катина Е. В. Стратегическое мышление как основа стратегического планирования современных предприятий // Сборники конференций НИЦ Социосфера. 2015. № 57. С. 59–64.
19. Зубарева Н. Н. Организация стратегического управления в медицинских организациях области // Научные ведомости Белгородского государственного университета. Серия: Медицина. Фармация. 2018. Т. 41. № 4. С. 591–599. DOI: 10.18413/2075-4728-2018-41-4-591-599
20. Каплан Р. С., Нортон Д. П. Сбалансированная система показателей. От стратегии к действию. М.: Олимп-Бизнес, 2003. 304 с.
21. Артемов О. Ю., Овчинников С. А., Овчинникова Н. В. Партисипативная модель менеджмента как эффективная форма привлечения работников к управлению современными организациями // Вестник РГГУ. Серия «Экономика. Управление. Право». 2014. № 3. С. 36–46.

original article

Strategic Planning in a Medical Research Organization: Case Study

Ekaterina A. Batsina [a, @, ID1]; Artem N. Popsuyko [a, ID2]; Galina V. Artamonova [a, ID3]
[a] Research Institute for Complex Issues of Cardiovascular Diseases, Russia, Kemerovo
[@] baciea@kemcardio.ru
[ID1] https://orcid.org/0000-0002-4123-006X
[ID2] https://orcid.org/0000-0002-5162-0029
[ID3] https://orcid.org/0000-0003-2279-3307

Received 26.05.2020. Accepted 25.06.2020.

Abstract: The fundamental and applied value of strategic planning is in the formation of technologies for the long-term development of organizations based on the existing trends and business environment. Modern healthcare institutions are to use the best domestic and foreign practices in order to provide high-quality medical services, achieve strategic goals, and develop healthcare industry. The research objective was to share experience in strategic planning of a medical research organization. The authors used methods of analysis, synthesis, generalization, and abstraction, as well as elements of system analysis, to formalize the process of strategic management. The article describes the strategic planning conducted at the Research Institute for Complex Issues of Cardiovascular Diseases (Kemerovo, Russia). Strategic planning is a process of setting key goals and maintaining the strategic potential of changing requirements for Russian scientific and medical organizations. The described experience is unique in that the strategic planning is organizationally and functionally integrated into the model of quality management system, which includes 14 processes grouped in several blocks. The Institute develops a road map for one or two years, which agrees the actions of the main stakeholders. In a scientific medical organization, the process of strategic goal setting is determined by the need to conduct research while simultaneously providing medical care. The authors believe that the described process can be implemented only after the existing strategic planning methods have been adapted to the specifics of the organization. At the present stage, strategic planning is the only way to formally predict future problems and opportunities for the development of medical research organizations.

This article is distributed under the terms of the Creative Commons Attribution 4.0 International License

DOI: 10.21603/2500-3372-2020-5-3-330-338

Keywords: quality management system, strategic map, strategic goals, responsibility matrix, strategic potential, mission and policy in the field of quality

For citation: Batsina E. A., Popsuyko A. N., Artamonova G. V. Strategic Planning in a Medical Research Organization: Case Study. *Vestnik Kemerovskogo gosudarstvennogo universiteta. Seriia: Politicheskie, sotsiologicheskie i ekonomicheskie nauki*, 2020, 5(3): 330–338. (In Russ.) DOI: https://doi.org/10.21603/2500-3372-2020-5-3-330-338

References

1. Panshin B. N. Methodology and practice of modern management. *Vesnik BDU. Seryia 3, Gistoryia. Filasofiia. Psikhalogiia. Palitalogiia. Satsyialogiia. Ekanomika. Prava*, 2011, (3): 113–117. (In Russ.)
2. Liderman E. M. The application of the system of strategic indicators in health and rehabilitation centers at the regional level (theoretical-methodological analysis). *Manager of Health Care,* 2017, (3): 9–16. (In Russ.)
3. Mironenko V. O. Strategic planning, its significance, and stages. *Molodoi uchenyi*, 2017, (12): 331–333. (In Russ.)
4. Afinogenov D. A., Kochemasova E. Yu., Silvestrov S. N. Strategic planning: challenges and solutions. *Mir novoi ekonomiki,* 2019, 13(2): 23–31. (In Russ.) DOI: 10.26794/2220-6469-2019-13-2-23-31
5. Tatenko G. I. The use of the concept of strategy maps in the management system of the organization. *Economics and management in the context of nonlinear dynamics*, ed. Babkin A. V. St. Petersburg: SPbPU, 2017, 353–375. (In Russ.) DOI: 10.18720/IEP/2017.2/14
6. Osipova M. Y., Kazyaeva I. A. Strategic analysis of activities as a tool for strategic planning in practice domestic enterprises (by the example of PJSC "Medoborudovanie"). *Sistemnoe upravlenie*, 2015, (4). Available at: http://sisupr.mrsu.ru/2015-4/PDF/Osipova_M_Yu_-_statya_3.pdf (accessed 14.05.2019). (In Russ.)
7. 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. (In Russ.) DOI: 10.29001/2073-8552-2019-34-4-62–71
8. Nadzhafova M. N. The use of strategic planning in the healthcare system. *Innov: elektronnyi nauchnyi zhurnal*, 2018, (2). Available at: https://www.innov.ru/science/economy/o-primenenii-strategicheskogo-plani/ (accessed 14.05.2020). (In Russ.)
9. Kuznetsova N. A., Treskova M. V. Strategic planning in the control system health institutions. *Vektor ekonomiki*, 2017, (11). Available at: http://vectoreconomy.ru/images/publications/2017/11/economicsmanagement/Kuznetsova_Treskova.pdf (accessed 14.05.2019). (In Russ.)
10. Drucker P. F., Maciariello J. A. *Management*. Moscow: I. D. Viliam, 2010, 704. (In Russ.)
11. Rabadanova M. R. Strategic planning in the control system of healthcare institution. *APRIORI. Seriia: Estestvennye i tehnicheskie nauki,* 2013, (1). (In Russ.)
12. Taygibova T. T., Esetova A. M. Features of strategic planning and management in health. *Economics, Management, Law: Realities and Perspectives: collection of Sci. articles*, ed. Drobyazko S. I., Paris, April 29, 2016. Paris: Les Editions Originale, 2016, 237–242. (In Russ.)
13. Melnikova L. S., Sisigina N. N. The view of insurance healthcare model by participants of strategic planning workshop. *Medical Technologies. Assessment and Choice*, 2015, (3): 34–40. (In Russ.)
14. Gayduk V. I., Takakho E. E. Methods and tools of strategy planning. *Politematicheskij setevoj elektronnyj nauchnyj zhurnal Kubanskogo gosudarstvennogo agrarnogo universiteta*, 2014, (103): 764–781. (In Russ.)
15. Magdanov P. V. Strategic control as a method of strategic planning. *Ekonomika. Nalogi. Pravo,* 2015, (3): 51–58. (In Russ.)
16. Shtokolova K. V. The management of the medical organization using the methods of strategic analysis. *Vektor ekonomiki,* 2018, (12). Available at: http://vectoreconomy.ru/images/publications/2018/12/economicsmanagement/Shtokolova2.pdf (accessed 14.05.2019). (In Russ.)
17. Sergeeva N. M., Trofimova S. V. Improving the strategic planning of the health care institution. *Regionalnyi vestnik*, 2017, (3): 8–9. (In Russ.)
18. Karpova N. P., Maliavina Iu. S., Katina E. V. Strategic thinking as the basis of strategic planning of modern enterprises. *Sborniki konferentsii NITS Sotsiosfera*, 2015, (57): 59–64. (In Russ.)
19. Zubareva N. N. The organization of strategic management in medical organizations of the region. *Nauchnye vedomosti Belgorodskogo gosudarstvennogo universiteta. Seriia: Meditsina. Farmatsiia*, 2018, 41(4): 591–599. (In Russ.) DOI: 10.18413/2075-4728-2018-41-4-591-599
20. Kaplan R. S., Norton D. P. *Balanced scorecard. From strategy to action*. Moscow: Olimp-Biznes, 2003, 304. (In Russ.)
21. Artemov O. Iu., Ovchinnikov S. A., Ovchinnikova N. V. Participatory management model as an effective way of attracting workers to the management of modern organizations. *RSUH/RGGU Bulletin. "Economics. Management. Law" Series*, 2014, (3): 36–46. (In Russ.)

 This article is distributed under the terms of the Creative Commons Attribution 4.0 International License