

О.А. Страхова,
президент региональной ассоциации менеджеров здравоохранения (РАМЗ СПб),
директор института делового администрирования РАМЗ СПб, д.э.н., профессор.

В.Ю. Ляпунова,
руководитель направления «Тренинг-менеджмент» Института Делового
Администрирования Региональной Ассоциации Менеджеров Здравоохранения
(СПб)

СТРАТЕГИЯ ПОВЫШЕНИЯ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ ОРГАНИЗАЦИИ ЗДРАВООХРАНЕНИЯ В УСЛОВИЯХ ГЛОБАЛЬНОЙ НЕСТАБИЛЬНОСТИ

Деятельность организации здравоохранения имеет цель достижения не только экономической, но и социальной эффективности. Поэтому измерителем успешной деятельности медицинской организации на рынке не могут быть только показатели экономической эффективности. Необходимо учитывать и показатели социальной эффективности, причем не только с точки зрения их доступности для потребителя медицинских услуг, но и с точки зрения эффективности медико-социальной деятельности самой организации, с точки зрения предприятия как социального объекта, в котором основным видом ресурсов являются человеческие ресурсы. При этом на основе анализа современной теории управления человеческими ресурсами авторы выделяют необходимость использования в стратегическом управлении человеческими ресурсами компетентностный подход.

Проблема повышения стратегии конкурентоспособности организации Здравоохранения в условиях глобальной нестабильности является, по мнению авторов, одной из самых малоизученных проблем. А, следовательно требует формирования комплексного взгляда на организацию Здравоохранения с учетом ее позиционирования на современном рынке, который обязательно должен включать стратегический анализ положения организации во внешней среде и анализ внутреннего потенциала ее

деятельности, а также стратегический анализ управления человеческими ресурсами в данной конкретной организации. Следовательно такой подход требует изменения в формировании традиционных функциональных стратегий организации и, прежде всего, в стратегии управления человеческими ресурсами данной организации.

Американские исследователи J.R. Hackman and G.R. Oldham [1, с. 154 250-279] выделяют пять основных функциональных стратегий организации: Производственная стратегия. Часть корпоративной системы стратегии, представленная в виде долгосрочной программы конкретных действий по развитию системы изготовления продукта или услуги; Стратегия управления персоналом. Стратегия, направленная на развитие персонала компании в интересах достижения целей; Финансовая стратегия. Определяет порядок использования собственных и привлечения финансовых ресурсов; Инновационная стратегия. Долгосрочная программа мероприятия в области разработки новых продуктов, новых услуг, технологий и их реализации; Маркетинговая стратегия. Стратегия, направленная на продвижение продукции или услуг на рынок, и повышение конкурентоспособности, укрепления рыночных позиций организации.

Исследования проведенные в Институте Делового Администрирования Региональной Ассоциации Менеджеров Здравоохранения (ИДА РАМЗ) позволили сформулировать концептуальные основы формирования стратегии повышения конкурентоспособности организации Здравоохранения, которая в свою очередь базируется на представлении организации, как предприятия бизнеса услуг, которое работает в условиях сложной эпидемиологической ситуации в мире, разработки и внедрения новых видов услуг, в соответствии с непредвиденными ситуациями. При этом такая организация работает в условиях быстро изменяющейся внешней среды, высокой конкуренции, внедрения новых высоких технологий лечения пациентов. Условия глобальной нестабильности усиливают значимость комплексного подхода к формированию функциональных стратегий организаций. При этом

изменяется роль стратегического планирования и маркетинга, стратегического планирования управления человеческими ресурсами, с учетом реализации товарной стратегии организации Здравоохранения. Товарная политика организации Здравоохранения обеспечивается ценовой политикой, которая, в свою очередь, должна быть увязана с общими целями организации и включать формирование кратко и долгосрочных целей на базе издержек производства и спроса на продукцию, а также цен конкурентов. При этом в формировании медицинской услуги все большую роль играет человеческий фактор, который и становится главным в управлении человеческими ресурсами в Здравоохранении. По оценке авторов человеческий капитал в здравоохранении составляет большую часть себестоимости в медицинской услуге, но при этом использование потенциала среднестатистического работника здравоохранения составляет не более 30%.

В контексте ресурсного подхода управления организации здравоохранения и использования современных типологий компетенций, по мнению авторов, необходимо рассматривать компетенции, как составляющую интеллектуального капитала организации, которая в свою очередь формирует источники конкурентоспособности организации на основе управления компетенциями, построение моделей компетенций, прежде всего ключевых сотрудников организации здравоохранения.

В условиях глобальной нестабильности возникает острая необходимость в точечной стабилизации всей системы функциональных стратегий организации, которая и должна, в свою очередь, привести к устойчивости медицинской организации. Именно поэтому объектами исследования становятся взаимодействия подсистем стратегического планирования, инновационно-маркетинговые стратегии и стратегии управления человеческими ресурсами. Именно поэтому все инновационные проекты ИДА РАМЗ, в настоящее время, направлены на формирование российской модели повышения конкурентоспособности организации Здравоохранения с позиции стратегического планирования и инноваций.

Предложенная модель позволит сформировать новый тип деловой культуры организации Здравоохранения.

Обобщая оценку существующих деловых культур в мире, необходимо, прежде всего учесть российский менталитет и создать модель российской деловой культуры, которая позволит достичь стабильности отношений в трудовом коллективе, снизить риск возникновения конфликтов, создать эффективные команды в организации исповедующие единую систему ценностей. Именно поэтому внедрение нового типа управленческой культуры в практику управления организациями Здравоохранения следует рассматривать, как основной инструмент повышения их конкурентоспособности, которая в свою очередь обеспечивает повышение эффективности систем управления в Здравоохранении РФ.

В условиях глобальной нестабильности очень важно, чтобы новая российская деловая культура с одной стороны формировалась на основе мировых трендов, а с другой стороны учитывала особенности российского менталитета, традиций, экономических условий в стране и даже, в каждом регионе. Таким образом любая система ценностей и сформированная на ее основе модель управленческой культуры становятся основными инструментариями достижения результата, необходимого медицинской организации в повышении ее конкурентоспособности.

Предлагаемая модель управленческой культуры базируется на ключевой роли персонала, который занимает центральное место при формировании стоимости услуги и конкурентоспособности медицинской организации на рынке. Формирование медицинской услуги, в условиях глобальной нестабильности, должно осуществляться на основе комплексного подхода на междисциплинарном уровне с использованием современного типа проектного управления и прежде всего формирования команды проекта. Таким образом качество медицинской услуги достигается за счет формирования модели компетенции каждого члена команды, четкого взаимодействия членов команды и ориентации всего персонала организации

на конечный результат в направлении развития новых технологий лечения пациентов, что в свою очередь требует разработки ключевых показателей конкурентоспособности самой организации.

Важным этапом стратегического планирования в условиях глобальной нестабильности становятся предложенные французским исследователем Michel Feron {2, С 78} варианты «стратегического управления в организации выражается в следующих функциях»: Планирование стратегии; Организация выполнения стратегических планов; Координация действий по реализации стратегических задач; Мотивация на достижение стратегических результатов; Контроль за процессом выполнения стратегии

Предложенные функции необходимо адаптировать к новым условиям глобальной нестабильности. В условиях глобальной нестабильности должна базироваться на системе базовых ценностей каждой организации, подборе персонала в соответствии с базовыми ценностями. Именно такой персонал является основой ключевой компетенции медицинской организации, главным фактором обеспечивающим ее конкурентоспособность.

Базовые ценности, как основа отбора персонала хорошо интерпретированы в книге К. Нордстрем Ридерстралле Й. Бизнес в стиле фанк. Капитал пляшет под дудку таланта СПб 2002 ., где на вопрос «... а как заставить людей разделять Ваши взгляды и ценности?» дается ответ «... найдите тех, кто их уже разделяет» {6} очевидно это лишь руководство к действию. Поэтому предложенная авторами модель предполагает при отборе персонала в первую очередь использовать следующие критерии: обучаемость, нацеленность на результат, интеллектуальные способности.

Одной из важных особенностей предложенной авторами модели деловой культуры является сопричастность и принадлежность к базовым ценностям медицинской организации. Сотрудник может иметь недостаточную квалификацию, на текущий момент, но он должен разделять базовые ценности медицинской организации, что поможет ему повысить квалификацию в направлении получения требуемых компетенций. Таким

образом непрерывный процесс обучения сотрудников также является основным бизнес-процессом в предложенной авторами модели деловой культуры. Поэтому внедрение новой модели стратегического управления человеческими ресурсами и нового типа деловой культуры в практику управления медицинскими организациями можно рассматривать, как основной инструмент повышения конкурентоспособности медицинской организации.

Предложенная авторами модель деловой культуры требует развития целого ряда необходимых поведенческих компетенций: умение формировать команды внутри организации что позволяет добиваться синергического эффекта от деятельности медицинской организации; умение использования техники продуцирования креативных идей; развитие навыков лидерства и инновационного управления проектами.

Разработанная модель деловой культуры требует формирования предложенных новых компетенций, у руководителей организации Здравоохранения что позволяют повысить устойчивость медицинских организаций в условиях глобальной нестабильности.

Особую значимость, в условиях глобальной нестабильности, приобретает формирование финансовой компетенции руководителей, которая должна обеспечить финансовую устойчивость медицинской организации, в том числе за счет построения управленческого учета в медицинской организации.

Таким образом, авторами определены основные тенденции развития системы стратегического управления человеческими ресурсами медицинской организации в условиях нестабильности и развития инноваций, предложена модель новой деловой культуры медицинской организации, при этом качество медицинских услуг достигается за счет правильного формирования модели компетенции руководителей медицинских организации, которые, в свою очередь являются основой их устойчивости в условиях глобальной

нестабильности и повышения конкурентоспособности каждой медицинской организации.

Список литературы:

1. J.R. Hackman and G.R. Oldham. Motivation through the design of work: a test of theory, *Organisational Behaviour and Organisational Performance*, Vol. 16, 1976, pp. 154. 250-279
2. Мишель Ферон (Michel Feron). «Стратегия, человеческие ресурсы и организация», декабрь 2003, Reims Management Schol. Перевод И.Андрюшенко.
3. Инновационная модель подготовки менеджеров в системе непрерывного профессионального образования. О.А. Страхова; Е.В. Шеппли. Материалы IV международного научно-практического форума «Эффективные системы менеджмента – стратегия успеха». С.223-225
4. Strakhova O.; Schibli O.; Shvetsova O.; Cultural and intercultural negotiation aspects in: Nuetzi R. (Ed) *Negotiating in an international Environment. Eight perspectives for business practitioners*. 2011
5. Багиев Г.Л. Основы организации маркетинговой деятельности на предприятии/ Г.Л. Багиев – СПб.: Обл. правл. ВНТОЭ. 2006 – 240 с
6. К. Нордстрем Ридерстралле Й. Бизнес в стиле фанк. Капитал пляшет под дудку таланта СПб 2002.