



ОРГАНИЗАЦИОННАЯ ЭКСПРЕСС-ДИАГНОСТИКА САНАТОРНО-КУРОРТНЫХ УЧРЕЖДЕНИЙ

на основе моделей совершенства

Ключевые слова: модель совершенства, организационная диагностика, качество, санаторно-курортные организации, уровень зрелости, самооценка.

Игорь ДОВГАНЬ, Ирина ЗАЙКА, Анатолий САФОНОВ

Аннотация. Рассматриваются вопросы проведения быстрой и эффективной организационной диагностики санаторно-курортных организаций для оценки уровня зрелости их менеджмента и конкурентоспособности. Описываются достоинства и ограничения экспресс-диагностики по моделям организационного совершенства.

ВВЕДЕНИЕ

В системе здравоохранения санаторно-курортное лечение выполняет задачу оздоровительной и медико-психологической реабилитации пациентов и отдыхающих и неразрывно связано с понятием «санаторно-курортные услуги», которые, в свою очередь, включают лечебно-оздоровительные услуги, услуги размещения, питания, досуга. Оказание санаторно-курортных услуг обеспечивает реализацию принципа преемственности медицинской помощи: после прохождения лечения в больнице пациент проходит долечивание и реабилитацию в санатории, что позволяет ему быстрее вернуться к привычному образу жизни.

В некоторых случаях санаторно-курортные услуги выполняют задачу медицинской реабилитации отдельных категорий населения в рамках социальных обязательств государства [1]. Как правило, санаторно-курортные организации (далее – СКО) в режиме межотраслевого взаимодействия выполняют

социальные функции, обеспечивая реализацию права граждан на отдых, а также право низкооплачиваемых работников или незащищенных категорий населения на социальную поддержку.

Сокращение мер государственной поддержки развития рекреационных ресурсов в регионах, коммерциализация услуг, снижение доступности программ реабилитации для необеспеченных слоев населения негативно отразились на состоянии санаторно-курортной отрасли, вызвало острые проблемы в области качества и эффективного управления [2]. Применение в деятельности организации концепции модели делового совершенства и таких подходов, как концепция заинтересованных сторон и построение бизнес-экосистемы, а также самообучающаяся организация, производственная система, управление знаниями и талантами и многие другие, позволяет решить ряд задач по формированию СКО инновационного типа [3, 4].

ПОДХОДЫ К СОВЕРШЕНСТВОВАНИЮ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ В СКО

В условиях быстроменяющегося рынка развитие услуг СКО требует применения совершенно новых форм и методов медицинского и туристического маркетинга, особого внимания к решению проблем управления, повышению результативности и эффективности санаторно-курортных услуг и их сервисному сопровождению.

Период пандемии новой коронавирусной инфекции, несомненно, стал вызовом и проверкой конкурентоспособности СКО, их способности быстро и системно трансформировать свою деятельность во всех ключевых направлениях. Опыт, полученный ведущими СКО в последние годы, лег в основу эффективных методических, организационных и управленческих решений [5].

Нужно принять во внимание, что законодательная база отрасли формировалась в «доковидный» период. Так, в декабре 2018 года была при-

ORGANIZATIONAL RAPID DIAGNOSTICS OF HEALTH RESORTS BASED ON MODELS OF EXCELLENCE

Igor A. DOVGAN, Irina T. ZAIKA, Anatoly A. SAFONOV

Abstract. The article deals with the issues of fast and effective organizational diagnostics of health resort organizations to assess the level of maturity of their management and competitiveness. The advantages and limitations of rapid diagnostics based on models of organizational excellence are described.

Keywords: model of excellence, organizational diagnostics, quality, health resort organizations, level of maturity, self-assessment.

нята Стратегия развития санаторно-курортного комплекса Российской Федерации до 2025 года и план мероприятий по ее реализации. Стратегия нацелена на повышение доступности санаторно-курортного

чества санаторно-курортных услуг критерии, применяемые в отношении системы менеджмента СКО, сегодня не используются, не проводится определение уровня зрелости и динамики развития. В то же

Моделирование деятельности СКО на основе концепции модели делового совершенства позволяет организации успешно интегрировать компетенции в области предпринимательства в свою практику

➔ Санаторно-курортные услуги обеспечивает принцип преемственности оказания медицинской помощи: после лечения в стационаре пациент проходит реабилитацию в санатории, в результате чего быстро возвращается к производительному труду.

лечения и создания современного санаторно-курортного комплекса. С 2017 года в рамках государственной программы «Развитие здравоохранения» реализуется отдельная подпрограмма «Развитие медицинской реабилитации и санаторно-курортного лечения, в том числе детей».

В настоящее время, в период продолжающейся эпидемии COVID-19, ни госрегуляторы — Минздрав России, Ростуризм, — ни учредители СКО, ни профессиональные ассоциации и рейтинговые агентства не располагают качественной оперативной статистикой состояния санаторно-курортного комплекса. Как показывает практика, при проведении общественно-профессиональной оценки ка-

чества санаторно-курортных услуг, как и его объективная оценка, невозможно без развития системных подходов к управлению СКО.

Одним из направлений государственной политики по модернизации здравоохранения и, в частности, санаторно-курортного дела, должна стать разработка методов и технологий совершенствования менеджмента и повышение качества программ реабилитации, причем важно не просто улучшать конкретные программы, процессы и системы менеджмента, но глубоко, последовательно и быстро их совершенствовать, чтобы они были более конкурентными, приносили значимый финансовый результат и в полной мере удовлетворяли потребителей.

и благодаря этому демонстрировать выдающиеся результаты всем заинтересованным сторонам, то есть стать «совершенной организацией», механизмы самооценки (самодиагностики) которой гармонично встроены в логику принятия управленческих решений в профессиональной и предпринимательской деятельности [6].

Применение концепции модели делового совершенства позволяет решать целый ряд управленческих задач, в том числе по оценке сильных сторон своей организации, вырабатывать общее понимание и общий язык взаимодействия, интегрировать ключевые процессы, проекты и инициативы в единую систему менеджмента, устанавливать между целеполаганием,

действиями и выходами (результатами) ясные и логичные связи [7]. Применение такой модели помогает формировать у участников процесса специфичные и очень важные управленческие компетенции, вовлекать персонал всех уровней в этот процесс.

В качестве подобной модели часто используются известные мировые и национальные модели, например, премия Деминга в области TQM (Total Quality Management – всеобщее управление качеством; учреждена Японским союзом ученых и инженеров (JUSE)), премия Болдриджа (национальная награда за качество США), Европейская премия по качеству Европейского фонда управления качеством (EFQM), Премии Правительства Российской Федерации в области качества и другие. Большинство современных версий этих моделей были разработаны в конце 1980-х годов практически одновременно с созданием известных стандартов менеджмента качества Международной организации по стандартизации серии ISO 9000.

Однако тенденции 2008–2010 годов показали значительное изменение методологии общего и стратегического менеджмента, в частности, менеджмента качества.

МЕТОДОЛОГИЯ ПРОВЕДЕНИЯ САМООЦЕНКИ СКО НА РАЗНЫХ УРОВНЯХ СОВЕРШЕНСТВА

В целом процесс самооценки включает планирование, подготовку и собственно проведение оценки, а также согласование приоритетов программы улучшений, детальную проработку, реализацию и мониторинг реализации плана действий по улучшению, повторное проведение самооценки.

Обычно в зависимости от выделенного времени, имеющихся ресурсов и требуемой степени детализации процесса самооценки рассматриваются четыре варианта проведения самооценки (рис. 1), соответствующие схеме уровней совершенства [8]. Простая само-

оценка, как правило, проводится работниками организации по базовым критериям модели в ходе тематических стратегических сессий, результаты фиксируются в протоколе сессии с указанием сильных сторон, областей для улучшения и возможных мероприятий по улучшению.

Более структурированные подходы предполагают оценку не на основе мнений участников, а на системном изучении свидетельств реализации конкретных подходов (процессов, проектов, сложившейся деловой практики и т. п.). В модели EFQM существуют две диагностические методики – на основе простой бизнес-матрицы и на основе улучшенной.

Простая бизнес-матрица включает структуру модели организации на основе базовых критериев модели EFQM, а улучшенная бизнес-матрица – также составляющие этих критериев, то есть более детальную оценку.

Структурированные подходы к оценке предполагают применение вопросников и проведение оценки по критериям с использованием

балльной шкалы. Бизнес-матрицы предлагают открытые вопросы, а в двух первых вариантах используют закрытые анкеты. В закрытых вопросниках в основном применяется 5-балльная, а в бизнес-матрицах – 100-балльная шкала оценок по каждому критерию [4]. От выбора метода самооценки зависит точность результатов оценивания, выработка поддерживающих мероприятий, определение свидетельств оценки и, как следствие, принятие тех или иных решений.

Зная, с какой высокой скоростью происходят сегодня изменения отрасли, руководители ведущих СКО понимают, что для реализации видения будущего организации необходимы наиболее продвинутые бизнес-практики и компетенции, чтобы своевременно и адекватно отвечать на вызовы и быть на шаг впереди своих конкурентов. Эта стратегия в полной мере реализуется в ряде санаториев, ставших лауреатами Премий Правительства Российской Федерации в области качества и номинантами премии по качеству EFQM, например

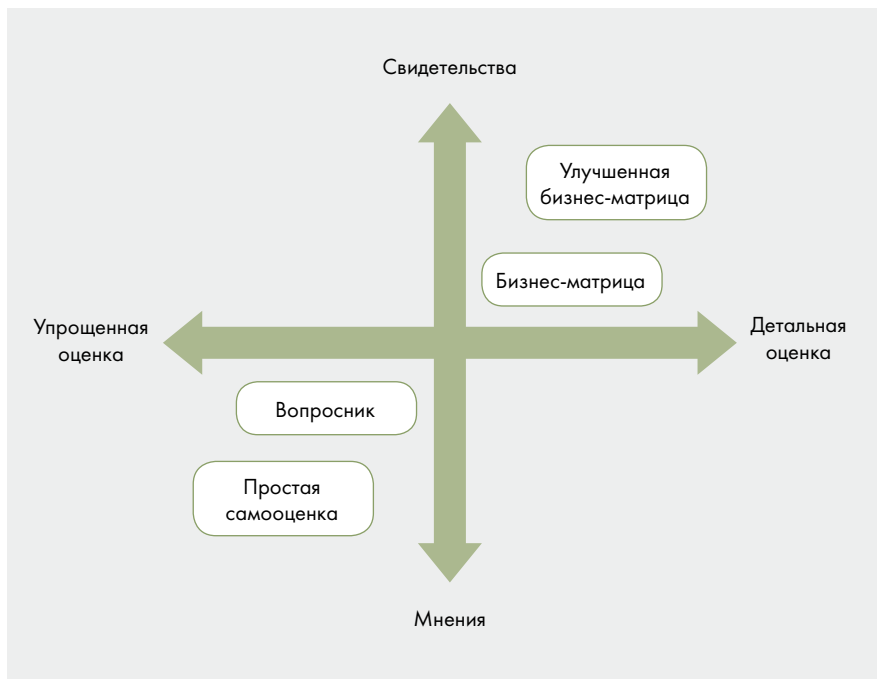


Рисунок 1. Варианты проведения самооценки по модели EFQM [8]

в Сакском военном клиническом санатории им. Н.И. Пирогова (Республика Крым), санатории (клинике) «Кивач» (Карельская Республика), санатории «Янган Тау» (Республика Башкортостан) и в некоторых других. Основу успеха этих организаций обеспечивают высокомотивированные команды управленцев, способные реализовывать преобразования, переосмысливать стиль управления, развивать корпоративную культуру, по-новому выстраивать бизнес-процессы и определять место санатория в конкурентной среде. Большую помощь в обеспечении запуска процесса преобразований им оказывает модель EFQM 2020. Преимущества этой

Правительства Российской Федерации в области качества, — неоднократно подтвердила их эффективность для диагностики и совершенствования системы менеджмента организации.

Критерии модели EFQM учитывают все направления деятельности организации, в которых она должна быть успешной и применять современные подходы. Эти направления выражены оценочными взаимосвязанными «мягкими», то есть рекомендательными, критериями. Следовательно, сравнивая свою деятельность с критериями модели, СКО оценивает уровень зрелости, в отличие от аудита, где обнаруживаются несоответствия требованиям. Таким

Для более широкого внедрения этих концепций в практику необходимо повысить роль отраслевых конкурсных оценок на основе модели совершенства, которые помогают выстроить системный подход к обмену лучшими образцами практик и использовать их для взаимного обучения работников СКО, экспертов и ведущих специалистов отрасли.

ТЕХНОЛОГИЯ САМООЦЕНКИ СКО

Применение СКО критериев модели EFQM априори предполагает выполнение самооценки.

Самооценка проводится по методике, которая фактически служит методологическим инструментом

➔ Тенденции 2008–2010 годов демонстрируют значительное изменение методологии общего и стратегического менеджмента, в частности, менеджмента качества.

новой модели заключаются в следующем:

— с момента создания в 1991 году модель EFQM оказывала сильное влияние на развитие культуры совершенства и инноваций не только в организациях Европы, но и других стран;

— благодаря применению современных методов анализа данных, прогнозирования и новому взгляду на мегатренды, которые изменяют мир, модель EFQM отражает современное понимание идеи лучших практик;

— критерии модели EFQM разрабатываются в сотрудничестве с мировыми организациями-лидерами в разных отраслях, с разной ментальностью, поэтому модель отличается гибкая структура, что помогает организациям увидеть необходимость изменить методы работы в краткосрочной и долгосрочной перспективе;

— успешная практика использования в процессах деятельности санатория подходов и критерии модели EFQM и ее аналога — Премий

образом, модель не содержит готовых решений и рекомендаций, она помогает организации систематизировать собственные подходы, выстроить стратегию совершенствования [9]. Применение СКО критериев модели, независимо от того, как хорошо идут ее дела, позволяет увидеть, где и на каком уровне находится тот или иной процесс и почему. В этом и состоит принципиальное отличие самооценки от аудита. Подчеркнем существенные различия результатов этих методов:

— результат аудита — констатация факта соответствия или несоответствия требованиям с перечнем несоответствий, которые надо устранить;

— результат самооценки — оценивание тенденций и возможностей, оценка уровня зрелости как степени приближения к совершенной (идеальной) организации в рамках принятой модели с перечнем областей для улучшения, в которых можно осуществлять изменения.

не только собственно самооценки, но и управления изменениями, принятия решений по ежедневным рутинным вопросам, проведения улучшений, и, таким образом, составляет основу системы управления организацией.

Внедрение данной методики как оценочного инструмента предполагает экспресс-самооценку организации методом анкетирования, выбор вариантов уровня зрелости по перечню наиболее результативных подходов в отношении каждого аспекта деятельности СКО. Подобный подход позволяет легко и быстро оценить деятельность СКО по представленным документам и различной вербальной информации. Некоторые подходы к управлению программами медицинской реабилитации соответствуют логике 7-й редакции стандартов международной аккредитации Joint Commission International (JCI — Объединенной международной комиссии, США) для медицинских организаций [10]. Эти авторитетные документы аккумулируют современные идеи и опыт

безопасного оказания медицинской помощи. Применение стандартов JCI позволяет СКО выявлять наиболее значимые риски безопасности и постоянно повышать уровень качества медицинской реабилитации при оказании санаторно-курортных услуг.

Уровень зрелости СКО по каждому элементу модели может получить одну из следующих оценок:

- 1 – деятельность в этом направлении не велась (отсутствие зрелости);
- 2 – имеются отдельные достижения (низкий уровень зрелости);
- 3 – достигнут значительный прогресс (средний уровень зрелости);
- 4 – полностью осуществлены изменения (высокий уровень зрелости).

Эти варианты соответствуют логическим элементам RADAR (оценочному механизму на базе требований EFQM), которые закрепляют определенный уровень зрелости:

- совершенство;
- разветвление;
- оценка и улучшение.

Сочетание логики RADAR и одной из четырех вышеуказанных

➔ **Отраслевые конкурсные оценки на основе модели совершенства позволяют выстроить системный подход к обмену лучшими практиками, которые можно и нужно использовать для взаимного обучения персонала СКО, экспертов и ведущих специалистов отрасли.**

Таблица 1. Анкета для экспресс-самооценки санаторно-курортной организации (фрагмент)

Утверждение	Оценка				
	1	2	3	4	
1.2. Заинтересованные стороны, бизнес-экосистема СКО и их ожидания	1. Заинтересованные стороны – это потребители и заказчики санаторно-курортных услуг, учредители и персонал, подрядчики, ресурсоснабжающие организации и поставщики материальных ресурсов, регуляторы (Минздрав России, Минприроды России, Росприроднадзор, Роспотребнадзор, Ростехнадзор, Ростуризм, Минфин России, ФНС, Минтруд России, Роснедра, администрация региона), которые оказывают существенное влияние на деятельность и способность СКО предоставлять санаторно-курортные услуги, соответствующие требованиям потребителей и законодательству				
	2. В процессе постоянных контактов с заинтересованными сторонами СКО анализирует среду, в которой они работают, изучает и анализирует их компетенции и стратегии для того, чтобы учитывать их при разработке собственных целей и стратегий, например, в части большей прозрачности и результативности своей деятельности				
	3. СКО выделяет ключевые заинтересованные стороны, которые могут помочь преодолеть препятствия на пути к достижению ее целей, и определяет формы и правила работы с ними. После преодоления проблем, сотрудничество продолжается на более качественном уровне, например СКО может включить их в свою экосистему				
	4. Опросы пациентов СКО проводятся по стандартизированной методике. Анкеты актуализируются не реже 1 раза в 3 года, что позволяет отслеживать тенденции по соответствующим направлениям деятельности				
	5. Опросы пациентов и отдыхающих СКО проводятся в течение всего года таким образом, чтобы охватить все группы потребителей услуг организации. Постоянным пациентам предлагается ответить на дополнительную анкету, которая включает вопросы по улучшению традиционных услуг и оценку новых. Результаты опросов обсуждаются и анализируются персоналом СКО на инфосессиях				

оценок дает наиболее реалистичную оценку текущего уровня зрелости СКО, а детализация критериев позволяет не только систематизировать, но и структурировать деятельность СКО. Таким образом, анкета может применяться и как оценочная методика модели СКО, и как удобный инструмент проектирования основных бизнес-процессов организации.

Важно, что выходные данные экспресс-самооценки СКО можно получить всего за один день, а ее результаты, которые представляют собой оценочный профиль СКО, отразить в графическом виде.

СКО может провести самооценку по отдельным подразделениям или функционально связанным группам подразделений, если, например, руководство примет решение: а) провести совокупную самооценку «по частям»; б) сделать тщательный анализ работы конкретного подразделения; в) выполнить сравнительный анализ работы однотипных подразделений; г) организовать внутренний бенчмаркинг.

ВЫВОДЫ

Методика экспресс-самооценки представляет собой методологический инструмент не только для проведения собственно самооценки, но и для управления изменениями и решения рутинных проблем СКО, позволяет увидеть проблемы и принять решение в целях совершенствования процессов, улучшения результатов деятельности организации в целом, и таким образом служит основой системы менеджмента СКО.

Улучшение методики самооценки заключается в уточнении, добавлении формулировок утверждений анкеты в соответствии с лучшими образцами практик менеджмента СКО, новыми целями, задачами, технологиями санаторно-курортного дела, с актуальными вызовами на региональном, национальном и международном уровнях.

Применение модели EFQM 2020 в деятельности СКО способствует

ет развитию подходов к формированию ценностей организации, повышает уровень удовлетворенности потребителей услугами организации, ориентирует ее на более системную работу с заинтересованными сторонами, в том числе с партнерами, с учетом существующей бизнес-экосистемы. Отраслевая интерпретация критериев модели EFQM 2020 может применяться как для внутренней диагностики, так и для внешней оценки деятельности СКО профессиональным сообществом.

ИСТОЧНИКИ

1. Разумов А.Н. Восстановительная медицина – качественно новый уровень в развитии медицинской науки // Кто есть кто в медицине. 2019. № 5. С. 6–9.
2. Проблемы и перспективы развития санаторно-курортного лечения и реабилитации детей: Материалы заседания Совета по региональному развитию здравоохранения при Совете Федерации // Аналитический вестник Совета Федерации Федерального Собрания Российской Федерации. М., 2020. № 17(760). 71 с.
3. Роскачество [Сайт]. URL: <https://roskachestvo.gov.ru/>
4. Модель EFQM. EFQM, Брюссель, 2019. 54 с.
5. Адлер Ю. Целеполагание // Стандарты и качество. 2020. № 2. С. 72–76.
6. Николаев Н.С., Аранович А.Е., Андреева В.Э. и др. Модель совершенства в медицинских организациях / Н.С. Николаев, А.Е. Аранович, В.Э. Андреева, А.А. Сафонов, К.Э. Писаренко, В.Ж. Квитко, А.А. Идрисов // Менеджмент качества в медицине. 2019. № 2. С. 72–79.
7. Сафонов А.А. Новая модель EFQM 2020: Инновационные темы и концепции в менеджменте // Стандарты и качество. 2021. № 2. С. 82–87.
8. EFQM [Сайт]. URL: www.efqm.org.
9. Заика И.Т. Процесс самооценки в вузе // Методы менеджмента качества. 2007. № 5. С. 12–17.
10. Joint Commission International Accreditation. Standards for Hospitals. 7th Edition, Effective 1. 2021, January. 424 p.

1. Razumov A.N. Vosstanovitel'naya meditsina – kachestvenno novyi uroven' v razviti meditsinskoi nauki [Restorative medicine – a qualitatively new level in the development of medical science]. *Kto est' kto v meditsine*, 2019, N 5, pp. 6–9.
2. Problemy i perspektivy razvitiya sanatorno-kurortnogo lecheniya i reabilitatsii detei: Materialy zasedaniya Soveta po regional'nomu razvitiyu zdavookhraneniya pri Sovete Federatsii [Problems and prospects for the development of sanatorium treatment and rehabilitation of children: Materials of the meeting of the Council for Regional Health Development under the Federation Council]. *Analiticheskii vestnik Soveta Federatsii Federal' nogo Sobraniya Rossijskoi Federatsii*. Moscow, 2020, N 17(760), 71 p.
3. Roskachestvo, available at: <https://roskachestvo.gov.ru/>
4. Model' EFQM [Model EFQM]. EFQM, Bryussel', 2019, 54 p.
5. Adler Yu. Tselepolaganie [Goal setting]. *Standarty i kachestvo*, 2020, N 2, pp. 72–76.
6. Nikolaev N.S., Aranovich A.E., Andreeva V.E., et al. Model' sovershenstva v meditsinskikh organizatsiyakh [The Excellence Model in health care organizations]. *Menedzhment kachestva v meditsine*, 2019, N 2, pp. 72–79.
7. Safonov A.A. Novaya model' EFQM 2020: Innovatsionnye temy i kontseptsii v menedzhmente [New model EFQM 2020: Innovative themes and concepts in management]. *Standarty i kachestvo*, 2021, N 2, pp. 82–87.
8. EFQM, available at: www.efqm.org.
9. Zaika I.T. Protseess samoosenski v vuze [The process of self-assessment at the university]. *Metody menedzhmenta kachestva*, 2007, N 5, pp. 12–17.
10. Joint Commission International Accreditation. *Standards for Hospitals*. 7th Edition, Effective 1. 2021, January. 424 p.

REFERENCES

1. Razumov A.N. Vosstanovitel'naya meditsina – kachestvenno novyi uroven' v razviti meditsinskoi nauki [Restorative medicine – a qualitatively new level in the development of medical science]. *Kto est' kto v meditsine*, 2019, N 5, pp. 6–9.
2. Problemy i perspektivy razvitiya sanatorno-kurortnogo lecheniya i reabilitatsii detei: Materialy zasedaniya Soveta po regional'nomu razvitiyu zdavookhraneniya pri Sovete Federatsii [Problems and prospects for the development of sanatorium treatment and rehabilitation of children: Materials of the meeting of the Council for Regional Health Development under the Federation Council]. *Analiticheskii vestnik Soveta Federatsii Federal' nogo Sobraniya Rossijskoi Federatsii*. Moscow, 2020, N 17(760), 71 p.
3. Roskachestvo, available at: <https://roskachestvo.gov.ru/>
4. Model' EFQM [Model EFQM]. EFQM, Bryussel', 2019, 54 p.
5. Adler Yu. Tselepolaganie [Goal setting]. *Standarty i kachestvo*, 2020, N 2, pp. 72–76.
6. Nikolaev N.S., Aranovich A.E., Andreeva V.E., et al. Model' sovershenstva v meditsinskikh organizatsiyakh [The Excellence Model in health care organizations]. *Menedzhment kachestva v meditsine*, 2019, N 2, pp. 72–79.
7. Safonov A.A. Novaya model' EFQM 2020: Innovatsionnye temy i kontseptsii v menedzhmente [New model EFQM 2020: Innovative themes and concepts in management]. *Standarty i kachestvo*, 2021, N 2, pp. 82–87.
8. EFQM, available at: www.efqm.org.
9. Zaika I.T. Protseess samoosenski v vuze [The process of self-assessment at the university]. *Metody menedzhmenta kachestva*, 2007, N 5, pp. 12–17.
10. Joint Commission International Accreditation. *Standards for Hospitals*. 7th Edition, Effective 1. 2021, January. 424 p.



Игорь Александрович ДОВГАНЬ

начальник Сакского клинического санатория им. Н.И. Пирогова, канд. мед. наук, заслуженный работник здравоохранения Российской Федерации, врач высшей квалификационной категории

Igor A. DOVGAN

Clinical Sanatorium named after N.I. Pirogov, Russian Federation, Saki, e-mail: chief@saki-pirogova.ru



Ирина Тенгизовна ЗАЙКА

доцент ФГБОУ ВО «Кубанский государственный технологический университет», канд. тех. наук

Irina T. ZAIKA

Kuban State Technological University, Russian Federation, Krasnodar, e-mail: zaikairina@mail.ru



Анатолий Александрович САФОНОВ

директор АНО «ЦКО ВОК», канд. физ.-мат. наук

Anatoliy A SAFONOV

ANO "ROQ CCA", Russian Federation, Moscow, e-mail: safonov@cepovk.ru