МКМ

МЕНЕДЖМЕНТ КАЧЕСТВА В МЕДИЦИНЕ

№ 1 | 2022

Журнал-инструментарий для руководителей и специалистов медицинских организаций

ISSN: 2658-5898
DOI: 10.35400
РИНЦ

ЛАУРЕАТЫ КОНКУРСОВ-2021 | ИТОГИ И ПЕРСПЕКТИВЫ РАБОТЫ В ОБЛАСТИ КАЧЕСТВА | СТАНДАРТИЗАЦИЯ ПРОЦЕССОВ | АВТОМАТИЗИРОВАННАЯ СИСТЕМА ПРИНЯТИЯ ВРАЧЕБНОГО РЕШЕНИЯ | ДИСТАНЦИОННЫЙ МОНИТОРИНГ ПАЦИЕНТОВ С COVID-19 | СОСТАВЛЕНИЕ ОТЧЕТНОСТИ | АНАЛИТИЧЕСКИЕ ВРАЧЕБНЫЕ СИСТЕМЫ | ТЕРМИНОЛОГИЯ | ВИЗУАЛЬНАЯ НАВИГАЦИОННАЯ СИСТЕМА | ОБУЧЕНИЕ ОКАЗАНИЮ ПЕРВОЙ ПОМОЩИ | ОРГАНИЗАЦИЯ ПРОЦЕССОВ ПРАЧЕЧНОЙ | ОПТИМИЗАЦИЯ ПОСЕЩЕНИЙ ПОЛИКЛИНИКИ



ПРЕДУПРЕЖДЕНИЕ НЕЖЕЛАТЕЛЬНЫХ СОБЫТИЙ

ЦИФРОВИЗАЦИЯ И ИСКУССТВЕННЫЙ ИНТЕЛЛЕКТ

ЧЕЛОВЕКОЦЕНТРИЧНЫЙ ПОДХОД

УСТОЙЧИВОЕ РАЗВИТИЕ СИСТЕМЫ ЗДРАВООХРАНЕНИЯ: ПУТИ И МЕТОДЫ

Ключевые слова: устойчивое развитие, концепция тройного критерия, цели устойчивого развития (ЦУР), «Компас ЦУР».

Алина ПЕТИЧЕНКО, Ирина ТИХОНОВА, Евгения БУХАРОВА

Аннотация. Актуальность вопросов устойчивого развития системы охраны здоровья россиян подчеркивают цели, закрепленные Стратегией развития здравоохранения в Российской Федерации на период до 2025 года, Посланием Федеральному Собранию от 21.04.2021 и Указом Президента Российской Федерации от 20.07.2020 «О национальных целях развития Российской Федерации на период до 2030 года», а также 42 стратегические инициативы социально-экономического развития, установленные распоряжением Правительства Российской Федерации от 06.10.2021 № 2816-р, и многочисленные публикации на эту тему. Взгляды на стратегию устойчивого развития претерпели изменения в связи с переориентацией «зеленой» экономики на социальную проблематику [1, 2], с распространением концепции тройного критерия (Triple bottom line [2]) для достижения устойчивого совершенства [3] и благополучия [4]. В статье представлен сравнительный анализ эволюции систем менеджмента в здравоохранении и других отраслях.

В последние годы устойчивость развития стала обязательным требованием к планированию деятельности транснациональных корпораций, инвесторов и банков. Для организаций среднего бизнеса – это одно из основных условий их одобрения в качестве поставщика товаров и услуг. Сегодня устойчивость – модный тренд, и множество организаций использует эту концепцию при формировании новой модели бизнеса.

Цель настоящей статьи – не столько объяснить термины, сколько указать возможные пути и методы внедрения стратегии устойчивости развития в процессы медицинских организаций и отрасль здравоохранения в целом.

В настоящее время издано огромное количество руководств, рекомендаций [5, 6, 7, 8], как начать выстраивать свою устойчивость, однако эти инструкции в основном охватывают коммуникативные аспекты и оставляют за скобками практические.

Анализ первых успешных проектов по внедрению концепции в Великобритании [9], Швеции [10], Германии и в других странах позволяет определить логику построения системы устойчивого развития.

Построение системы устойчивого развития предполагает следующую последовательность действий:

1. Образование и повышение осведомленности об устойчивом развитии.
2. Перевод с «языка ООН» на повседневный язык.
3. Сотрудничество и обмен передовым опытом.
4. Связь всех программ с целями устойчивого развития (ЦУР).
5. Связь между ЦУР.
6. Преодоление «пузырей» инноваций.
7. Учет потребностей сообщества.
8. Признание регионального разнообразия.
9. Привлечение и мотивация молодежи.
10. Признание заслуг и достижений, сохранение позитива.
11. Вовлечение в решение проблем местных сообществ.
12. Расширение возможностей местных сообществ.

На рис. 1 изображена логическая последовательность внедрения концепции устойчивого развития от глобального уровня до конкретной организации.

В настоящее время в России внедрение в организациях стратегии устойчивого развития осуществляется преимущественно в соответствии с ЦУР и по их декомпозиции. Другой способ связан с подготовкой отчетности по стандартам *ESG* (*Environmental, social, governance* – стандарты экологического, социального и корпоративного управления) и *GRI (Global Reporting Initiative* – глобальная инициатива отчетности; единые стандарты и рекомендации отчетности по нефинансовым показателям деятельности) [11]. Надо заметить, что внедрение этих документов часто ограничивается экологическими проектами (зеленой инфраструктурой) и социальной ответственностью.

Также широко распространен подход, заключающийся в участии

SUSTAINABLE DEVELOPMENT OF THE HEALTHCARE SYSTEM: WAYS AND METHODS

Alina V. PETICHENKO, Irina Yu. TIKHONOVA, Evgenia A. BUKHAROVA

Abstract. The relevance of the questions of sustainable development of the health protection system of the Russian population is emphasized by the goals set out in the Strategy for the Development of Healthcare in the Russian Federation for the period up to 2025 The Message of the President of the Russian Federation, the Decree "On the National Development Goals of the Russian Federation for the period up to 2030", which put forward 42 strategic initiatives for socio-economic development, and numerous publications on this topic, Views on sustainable development have changed due to the change in the orientation of the "green" economy on social issues [1, 2], the spread of the Triple bottom line concept [2] to achieve sustainable excellence [3] and well-being [4]. The article presents a comparative analysis of the evolution of management systems in healthcare and other industries.

Keywords: sustainable development, triple criterion concept, Sustainable Development Goals (SDGs), SDG compass.

организации во всевозможных рейтингах, например:

– индекс *FTSE4Good;*

– рейтинг международного агентства *MSCI ESG Research;*

– рейтинг международного рейтингового агентства *Sustainalytics*;

– рейтинг *Vigeo Eiris Best Emerging Market;*

– климатический рейтинг *CDP;*

– индексы РСПП и МосБиржи по устойчивому развитию;

– *ESG*-рэнкинг российских компаний *RAEX-Europe;*

– рейтинг социальной эффективности *AK&M;*

– рейтинг *World Benchmarking Alliance (WBA)* по влиянию компаний на достижение ЦУР ООН.

Только небольшое число организаций предпринимают осмысленные шаги по разработке и внедрению стратегии устойчивого развития (включение ЦУР в существующую стратегию организации), изучают и используют инструменты устойчивого развития. Бóльшая часть компаний действуют интуитивно.

Схема международного опыта стратегии устойчивого развития представлена на рис. 2.

В настоящее время подавляющее число руководителей компаний считают устойчивое развитие пустым сотрясанием воздуха и не видят преимуществ практического приложения концепции.

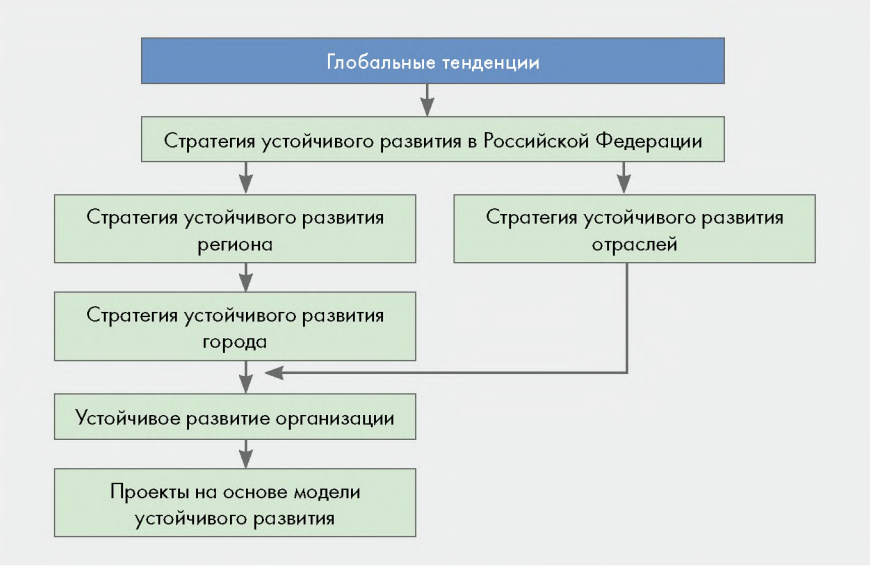


Рисунок 1. Логическая последовательность внедрения стратегии устойчивого развития в Российской Федерации с декомпозицией на уровень отдельной организации



Рисунок 2. Схема международного опыта внедрения стратегии устойчивого развития

Анализ успешного опыта и взаимодействие с зарубежными компаниями, вставшими на путь устойчивого развития, показывают, что как и любая другая управленческая технология, эта стратегия может быть успешной, если докажет экономическую эффективность.

Преимущество внедрения стратегии устойчивости заключается в принципиально новом взгляде на развитие организации, ее экологическую деятельность и социальную ответственность, что должно привести к сокращению издержек и росту прибыли. Кроме того, с одной стороны, устойчивость защищает бизнес от риска нападок различных групп активистов и судебных процессов, с другой – служит мощным движителем экономического роста, стимулом для внедрения инноваций и более совершенных технологий.

Нужно понимать, что устойчивое развитие для организации – это, по сути, логичный этап ее эволюции. Многие специалисты еще помнят времена, когда в отношении внедрения и сертификации системы менеджмента качества (СМК) по требованиям стандарта *ISO 9001*, а позже – в отношении *Total Quality Management (TQM), Six Sigma, Big data* и других методик звучали большие сомнения, пока тысячи компаний по всему миру не продемонстрировали их эффективность и не причислили к ключевым факторам своего успеха. Базовым условием своей успешной деятельности они считали достижение высокого уровня удовлетворенности потребителей товаров и услуг.

> Преимущество внедрения стратегии устойчивости заключается в принципиально новом взгляде на развитие организации, ее экологическую деятельность и социальную ответственность, что должно привести к сокращению издержек и росту прибыли.



Рисунок 3. Логическая последовательность развития систем менеджмента в отрасли в целом

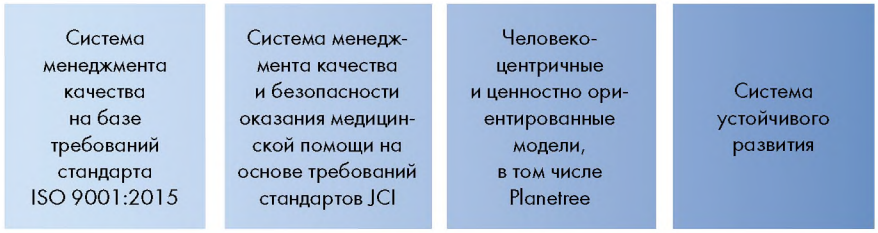


Рисунок 4. Логическая последовательность развития систем менеджмента в здравоохранении

И сегодня СМК на основе стандарта *ISO 9001:2015* служит алгоритмом успеха организации.

Следующий этап устойчивого развития организации – переход к интегрированным системам менеджмента (ИСМ) и внедрение отраслевых стандартов, что, несомненно, дает дополнительные преимущества и расширяет пути совершенствования организации. ИСМ позволяет согласовать действия и операции на всех этапах производственного процесса и уровнях управления, увеличить эффективность производства, повысить его качество и безопасность, а также более результативно управлять рисками.

В отрасли здравоохранения подобным инструментом служат стандарты *JCI*, который интегрирует самые высокие требования стандартов в области обеспечения качества и безопасности оказания медицинской помощи и менеджмента рисков, а также в области экологической и информационной безопасности, охраны труда, социальной ответственности и др.

Согласованные цели, процессы и ресурсы делают ИСМ менее сложной и, следовательно, более понятной системой. Последовательность этапов ее процесса позволяет сосредоточить внимание на миссии и выполнении задач организации.

Применение бережливых инструментов позволяет проводить систематический контроль, выявлять узкие места и улучшать процессы с акцентом на результат. Реальная реализация лин-технологий не только повышает эффективность деятельности организации, но и высвобождает кадровые ресурсы для инноваций. Этот этап уже в некоторой степени реализован в медицинских организациях.

Тренд внедрения новых технологий, методик, подходов подтолкнул компании к вступлению в инновационные зоны и кластеры. Креативные и новые продукты почти всегда создаются инновационной командой и системой управления. Наступила эра поощрения творчества, открытой и инноваци-

онной культуры. Организации начали использовать преимущества интеллектуального потенциала, что нивелирует проблемы местонахождения, языкового барьера или общего уровня развития страны.

Мы вошли в период активного вовлечения всех сотрудников, клиентов, поставщиков и партнеров, то есть всех заинтересованных сторон. Для здравоохранения этот этап неразрывно связан с реализацией принципа человекоцентричности и внедрением ценностно ориентированных моделей.

Устойчивое развитие изначально формировалось на международном уровне и, казалось бы, представлялось логичным шагом, но встретило барьер в мышлении руководителей, стало восприниматься как затраты на экологические проекты, отчетность и «бурное обсуждение».

На самом деле последние 10-15 лет демонстрируют, что переход к стратегии устойчивого развития позволил целому ряду компаний разного уровня достичь существенного роста.

Логичность перехода к новой модели деятельности отражают стандарты, которые так или иначе связаны с устойчивым развитием (табл. 1). Например, стандарты *ISO 9001:2015, ISO 14001:2015, ISO 45001:2018, ISO 26000:2010* содержат не только ссылки на инструменты, используемые при внедрении стратегии устойчивого развития, но и демонстрируют базовые этапы перехода. Эти документы полностью коррелируют с отчетностью *GRI*. Серия стандартов *ISO 37100* напрямую указывает пути достижения и критерии развития устойчивости в обществах.

Среди новых стандартов и систем сертификации следует отметить человекоцентричную модель оказания медицинской помощи по стандартам Planetree International, смысл которой заключается в создании системы, ориентированной не только на пациента, но и на персонал медицинской организации. В менеджменте существует правило: для того чтобы повысить уровень удовлетворенности пациентов на 1%, необходимо на 3% повысить уровень удовлетворенность медицинских работников.

Анализ опыта организаций по внедрению системы устойчивого развития позволил определить основные шаги медицинской организации к новой модели деятельности. Однако не нужно забывать, что переход от «феодализма» к «светлому будущему» имеет очень неустойчивый эффект с риском отката на предыдущий уровень: без действующей системы менеджмента качества и безопасности внедрение модели устойчивости не принесет ожидаемого результата.

В целом последовательность этапов построения системы устойчивого развития не отличается от последовательности внедрения любой системы:

1. Обучение руководства и персонала пониманию стратегии устойчивого развития.
2. Проведение анализа групп с общими интересами.
3. Определение принципов, целей и инструментов устойчивого развития (реализуется в рамках стратегической сессии).
4. Разработка и реализация согласованного стратегического плана (реализуется в рамках стратегической сессии).
5. Разработка организационной культуры, способствующей устойчивому развитию.
6. Разработка и внедрение измеримых показателей, мероприятий и стандартов деятельности с наложением на существующие процессы.
7. Подготовка отчетов.
8. Поддержка системы внутреннего мониторинга.

Преимущество внедрения в организации модели устойчивого развития прежде всего заключается в создании принципиально новых услуг и интеграции всех достижений.

Цели и преимущества внедрения модели устойчивого развития по направлениям деятельности меди-

Таблица 1. Стандарты на системы менеджмента, имеющие отношение к устойчивому развитию

№ п/п	Стандарт	Название
1	ISO 9001:2015 ISO 9004:2018	Системы менеджмента качества. Требования Менеджмент качества. Качество организации. Руководство по достижению устойчивого успеха организации
2	ISO 22301:2019	Системы менеджмента непрерывности деятельности
3	ISO 14001:2015	Системы экологического менеджмента. Требования и руководство по применению
4	ISO 45001:2018	Системы менеджмента безопасности труда и охраны здоровья
5	ISO 26000:2010/SMETA	Руководство по социальной ответственности
6	ISO 50001	Системы энергетического менеджмента
7	ISO 37001:2016	Системы менеджмента противодействия коррупции
8	ISO 20121-2012	Системы менеджмента устойчивого развития. Требования и практическое руководство
9	ISO 27001	Системы обеспечения информационной безопасности
10	The Cradle to Cradle Certified Product Standard	Стандарт сертификации устойчивого производства
11	ISO 37101:2016	Устойчивое развитие в сообществах. Система Менеджмента. Общие принципы и требования
13	NP 4457:2007	Менеджмент инновационной деятельности
14	Planetree International	Человекоцентричная модель оказания медицинской помощи

Таблица 2. Цели и преимущества внедрения модели устойчивого развития в медицинской организации

Направления развития	Цели	Преимущества
Экономика	Увеличение производительности Повышение уровня безопасности медицинской деятельности Безопасность пациентов	Устойчивое финансовое положение Сокращение штрафов и издержек Баланс в окружающей среде Хорошая репутация организации Более высокий уровень благосостояния ближайшего социального окружения
Социум	Повышение уровня вовлеченности персонала и пациентов Конкурентоспособность Укрепление репутации бренда	Увеличение спроса Безопасность оказания медицинской помощи
Экология	Снижение выбросов Соблюдение установленных лимитов Использование экологически чистых технологий и создание надлежащих условий труда	Минимизация штрафов за загрязнение окружающей среды Хорошая репутация компании

цинской организации представлены в табл. 2.

Как любая концепция и методология, концепция устойчивого развития обладает набором своих инструментов и методов:

– методика «Компас ЦУР»;
– оценка «360 градусов» (модель Холлингсворта) [12];
– анализ стейкхолдеров (заинтересованных сторон);
– оценка рисков;
– гравитационные модели;
– оценка жизненного цикла;
– анализ «затраты–выгоды»;
– оценка экосистемных услуг;
– оценка воздействия устойчивости *Sustainability Impact Assessment Tool (SIAT)*;
– экологическая справедливость (справедливое распределение экологических выгод и бремени);
– *BSC (Balanced Scorecard)* – механизм последовательного доведения до персонала стратегических факторов успеха, целей компании и контроль их достижения через ключевые показатели эффективности *(KPI)*;
– *TBL (Team-based learning)* – стратегия командного (совместного) обучения и преподавания;
– анализ карт процессов на предмет рисков устойчивости.

Рекомендуем начинать построение системы устойчивого развития с внедрения методики «Компас ЦУР» [8], которая предполагает выполнение шагов, представленных на рис. 5.

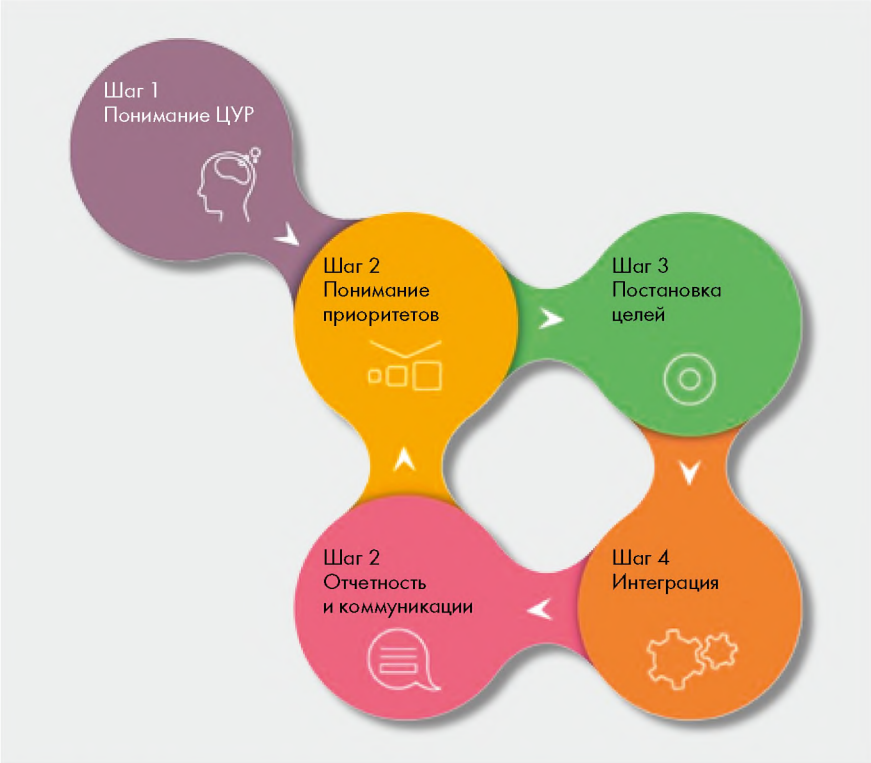


Рисунок 5. Основные шаги адаптации целей в области устойчивого развития ООН к деятельности медицинской организации:

1-й шаг. Понимание ЦУР:
– Что такое ЦУР?
– Понимание контекста медицинской организации.
– Базовые обязанности медицинской организации.

2-й шаг. Определение приоритетов:
– Составление карты цепочки создания ценности для определения области воздействия.
– Выбор показателей и сбор данных.
– Определение приоритетов.

3-й шаг. Постановка целей:
– Определить область распространения целей и выбрать ключевые показатели эффективности (KPI).
– Определить исходный уровень и выбрать тип цели.
– Установить уровень амбиций.
– Объявить о приверженности ЦУР.

4-й шаг. Интеграция:

– Закрепление целей устойчивого развития в организации.

– Внедрение устойчивого развития во все функции и процессы.

– Привлечение партнеров.

5-й шаг. Отчетность и коммуникации:

– Закрепление целей устойчивого развития в организации.

– Внедрение устойчивого развития во все функции.

– Привлечение партнеров.

Реализация методики «Компас ЦУР» содержит подсказки по постановке целей организации [13] и помогает перейти от слов к делу, выполнить первый шаг к внедрению модели устойчивого развития.

Таким образом, стратегия устойчивого развития имеет набор инструментов и методов, которые могут определить будущие направления развития медицинской организации.

* * *

Устойчивое развитие – не проект, не временное явление, не отдельные экологические инициативы и социальные меры, а принципиально новая система менеджмента, интегрирующая все аспекты деятельности компании и создающая уникальные конкурентные преимущества на долгосрочный период. Эффективное внедрение стратегии устойчивого развития обеспечивает стабильный финансовый рост компании и открывает для нее новые возможности.

Устойчивое развитие – это следующий, более высокий этап эволюции организации.

ИСТОЧНИКИ

1. Al-Najjar B., Anfimiadou A. Environmental policies and firm value // Business Strategy and the Environment. 2012. Vol. 21. No. 2. P. 49–59.
2. Castka P., Balzarova M. The impact of ISO 9000 and ISO 14000 on standardization of social responsibility: an inside perspective // International Journal of Production Economics. 2008. Vol. 113. No. 1. P. 74–87.
3. Sundsøy P.R, Pezzulo C., Alegana V.A., Bird T.J., Blumenstock J., Bjelland J., Engø-Monsen K., Yves-Alexandre de Montjoye, Iqbal A.M, Khandakar N.H., Lu Xin, Wetter E., Tatem A.J., Bengtsson L. Mapping poverty using mobile phone and satellite data / IPCC (2014) Climate Change 2014: Synthesis Report Topic 3: Future Pathways for Adaption, Mitigation and Sustainable Development // Journal of The Royal Society Interface. 2017. No. 14. 20160690.
4. Sawitz A., Weber K. The Triple Bottom Line: How Today's Best-Run Companies Are Achieving Economic, Social and Environmental Success and How You Can Too. 1st Edition. 2013.
5. OECD. Measuring Sustainable Development: Integrated economic, environmental andsocial frameworks. Paris: OECD, 2004.
6. Edgeman R. An Excellence Equation: (E3 Governance + 3E Strategy) ⇨ 3P Performance // Journal of Positive Management. May, 2012.
7. Arrow K.J., Dasgupta P., Goulder L.H., Mumford K.J., Oleson K. Sustainability and themeasurement of wealth // Environmental Development Economics. 2012. No. 17. P. 317–353.
8. Компас ЦУР [Электронный ресурс] // SDG Compass. URL: https://sdgcompass.org/
9. Oghia M. A 12-step guide to implementing the SDGs [Электронный ресурс] // Diplomacy. URL: https://www.diplomacy.edu/blog/12-step-guide-implementing-sdgs/
10. How to implement the Sustainable Development Goals (SDGs)? [Электронный ресурс] // GPPAC. URL: https://gppac.net/sdg-implementation.
11. Global Reporting Initiative [Электронный ресурс] // GRI. URL: https://www.globalreporting.org/
12. Hollingworth M. Building 360 organizational sustainability [Электронный ресурс] // IVEY Business Journal. URL: https://iveybusinessjournal.com/publication/building-360-organizational-sustainability/
13. Перечень бизнес-индикаторов согласно Компасу ЦУР [Электронный ресурс] // SDG Compass. URL: https://sdgcompass.org/business-indicators/

REFERENCES

1. Al-Najjar B., Anfimiadou A. Environmental policies and firm value. *Business Strategy and the Environment*, 2012, vol. 21, N 2, pp. 49–59.
2. Castka P., Balzarova M. The impact of ISO 9000 and ISO 14000 on standardization of social responsibility: an inside perspective. *International Journal of Production Economics*, 2008, vol. 113, N 1, pp. 74–87.
3. Sundsøy P.R, Pezzulo C., Alegana V.A., Bird T.J., Blumenstock J., Bjelland J., Engø-Monsen K., Yves-Alexandre de Montjoye, Iqbal A.M, Khandakar N.H., Lu Xin, Wetter E., Tatem A.J., Bengtsson L. Mapping poverty using mobile phone and satellite data. IPCC (2014) Climate Change 2014: Synthesis Report Topic 3: Future Pathways for Adaption, Mitigation and Sustainable Development. *Journal of The Royal Society Interface*, 2017, N 14, 20160690.
4. Sawitz A., Weber K. *The Triple Bottom Line: How Today's Best-Run Companies Are Achieving Economic, Social and Environmental Success and How You Can Too*. 1st Edition, 2013.
5. *OECD. Measuring Sustainable Development: Integrated economic, environmental andsocial frameworks*. Paris: OECD, 2004.
6. Edgeman R. An Excellence Equation: (E3 Governance + 3E Strategy) ⇨ 3P Performance. *Journal of Positive Management*, 2012, May.
7. Arrow K.J., Dasgupta P., Goulder L.H., Mumford K.J., Oleson K. Sustainability and themeasurement of wealth. *Environmental Development Economics*, 2012, N 17, pp. 317–353.
8. *Kompas TsUR*. SDG Compass, available at: https://sdgcompass.org/
9. Oghia M. *A 12-step guide to implementing the SDGs*. Diplomacy, available at: https://www.diplomacy.edu/blog/12-step-guide-implementing-sdgs/
10. *How to implement the Sustainable Development Goals (SDGs)?* GPPAC, available at: https://gppac.net/sdg-implementation.
11. *Global Reporting Initiative*. GRI, available at: https://www.globalreporting.org/
12. Hollingworth M. *Building 360 organizational sustainability*. IVEY Business Journal, available at: https://iveybusinessjournal.com/publication/building-360-organizational-sustainability/
13. *Perechen' biznes-indikatorov soglasno Kompasu TsUR*. SDG Compass, available at: https://sdgcompass.org/business-indicators/



Алина Владимировна ПЕТИЧЕНКО

генеральный директор Группы компаний «Международный менеджмент, качество, сертификация», член ISO/TC 292 «Безопасность и устойчивость» от Российской Федерации, эксперт Национальной ассоциации организаций и управленцев сферы здравоохранения

Alina V. PETICHENKO

the Group of companies "International management, quality, certification", Russian Federation, Moscow, e-mail: alina_petichenko@list.ru



Ирина Юрьевна ТИХОНОВА

финансовый директор Группы компаний «Международный менеджмент, качество, сертификация», эксперт конкурса премий Правительства РФ в области качества, аудитор европейского органа по сертификации Cert International

Irina Yu. TIKHONOVA

the Group of companies "International management, quality, certification", Russian Federation, Tomsk, e-mail: tihonovai@list.ru



Евгения Александровна БУХАРОВА

исполнительный директор Группы компаний «Международный менеджмент, качество, сертификация»

Evgenia A. BUKHAROVA

the Group of companies "International management, quality, certification", Russian Federation, Moscow, e-mail: mmks-tomsk@mail.ru