

УДК 614.2:616.6: 616-037

DOI: <https://doi.org/10.35693/SIM595897>

© This work is licensed under CC BY 4.0

© Authors, 2024

Декомпозиция стратегических целей и задач стоматологической службы Самарской области

Н.М. Кузьмина¹, И.М. Байриков¹, Ю.А. Шухорова^{1, 2}¹ФГБОУ ВО «Самарский государственный медицинский университет» Минздрава России (Самара, Россия)²ГБУЗ «Самарская областная клиническая стоматологическая поликлиника» (Самара, Россия)

Аннотация

Цель – осуществить научно обоснованную декомпозицию стратегических целей и задач стоматологической службы Самарской области, определить необходимые базовые преобразования и возможности стандартизации отраслевой модели разграничения полномочий и ответственности на различных иерархических уровнях управления.

Материал и методы. При подготовке статьи были использованы концептуальные положения Национального проекта, федеральных проектов, материалы отчетов о деятельности стоматологической службы Самарской области в период 2020–2022 гг. Декомпозиция осуществлена с применением основных инструментов стратегического, программно-целевого и процессного управления; требований TQM и PDCA; принципов управ-

ления по целям, построения сбалансированной системы показателей и ключевых показателей эффективности деятельности.

Результаты. Решена практическая задача декомпозиции стратегических целей и задач развития стоматологической службы Самарской области с учетом стратегических целей здравоохранения РФ, осуществлена многомерная декомпозиция стратегических целей и задач стоматологической службы области; определен перечень необходимых базовых преобразований с разграничением полномочий и ответственности.

Ключевые слова: декомпозиция, иерархия, стратегические цели и задачи развития, стоматологическая служба, стоматологические медицинские организации, принципы управления по целям.

Конфликт интересов: не заявлен.

Для цитирования:

Кузьмина Н.М., Байриков И.М., Шухорова Ю.А. Декомпозиция стратегических целей и задач стоматологической службы Самарской области. Наука и инновации в медицине. 2024;9(X):XX-XX <https://doi.org/10.35693/SIM595897>

Сведения об авторах

Кузьмина Н.М. – д-р экон. наук, профессор кафедры менеджмента ИПО.

E-mail: h.m-kuzmina@yandex.ru

Байриков И.М. – член-корр. РАН, д-р мед. наук, профессор, заведующий кафедрой и клиникой челюстно-лицевой хирургии и стоматологии.

<https://orcid.org/0000-0002-4943-2619>

E-mail: i.m.bairikov@samsmu.ru

Шухорова Ю.А. – канд. мед. наук, доцент, доцент кафедры терапевтической стоматологии; главный врач.

<https://orcid.org/0000-0003-3289-3993>

E-mail: soksp2009@mail.ru

Автор для переписки:

Шухорова Юлия Андреевна

Адрес: Самарская областная клиническая стоматологическая поликлиника, ул. Клиническая, 39, г. Самара, Россия, 443096.

E-mail: soksp2009@mail.ru

Список сокращений

ЧЛО – челюстно-лицевая область; МО – медицинская организация; СМО – стоматологические медицинские организации; ЕГИСЗ – единая государственная информационная система в сфере здравоохранения; ГБУЗ СО – государственное бюджетное учреждение здравоохранения Самарской области; УЕТ – условная единица трудоемкости; ОМС – обязательное медицинское страхование; ФАП – фельдшерско-акушерский пункт; АФД – аутофлуоресцентная диагностика.

Получено: 27.09.2023

Одобрено: 23.03.2024

Опубликовано: 28.03.2024

Decomposition of strategic goals and objectives of dental service in the Samara region

Natalya M. Kuzmina¹, Ivan M. Bairikov¹, Yuliya A. Shukhorova^{1, 2}¹Samara State Medical University (Samara, Russia)²Samara Regional Dental Polyclinic (Samara, Russia)

Abstract

Aim – to decompose the strategic goals and objectives of the dental service of the Samara region on the scientific basis, to identify the necessary basic transformations and opportunities for developing an industry standard model for distribution of powers and responsibilities at different levels of management.

Material and methods. When preparing the article, we analyzed the conceptual provisions of the National Project, Federal projects, reports on the activities of the dental service of the Samara region in the period of 2020–2022. In decomposition process, we used the main tools of strategic, program-target and process management; the TQM and PDCA requirements; the principles of management by objectives, balanced scorecard and key performance indicators.

Results. The practical task of decomposition of strategic goals and objectives of the development of the dental service of the Samara region has been solved, taking into account the strategic goals of the healthcare of the Russian Federation. As a result of multidimensional decomposition, we have developed a list of necessary basic transformations with the distinction of powers and responsibilities.

Keywords: decomposition, hierarchy, development strategic goals and objectives, dental service, dental medical organizations, principles of management by goals.

Conflict of interest: nothing to disclose.

Для цитирования:

Kuzmina NM, Bairikov IM, Shukhorova YuA. Decomposition of strategic goals and objectives of dental service in the Samara region. Science and Innovations in Medicine. 2024;9(X):XX-XX. <https://doi.org/10.35693/SIM595897>

Information about authors

Natalya M. Kuzmina – PhD, Professor, Management Department

of the Institute of Postgraduate Education. E-mail: h.m-kuzmina@yandex.ru

Ivan M. Bairikov – Corresponding Member of the RAS, PhD, Professor,

Head of the Department and Clinic of Maxillofacial Surgery and Dentistry.

<https://orcid.org/0000-0002-4943-2619>

E-mail: i.m.bairikov@samsmu.ru

Yuliya A. Shukhorova – PhD, Associate Professor of the Department of Therapeutic Dentistry; Chief Physician. <https://orcid.org/0000-0003-3289-3993>

E-mail: soksp2009@mail.ru

Corresponding Author

Yuliya A. Shukhorova

Address: Samara Regional Dental Polyclinic,

39 Klinicheskaya st., Samara, Russia, 443096.

E-mail: soksp2009@mail.ru

Received: 27.09.2023

Accepted: 23.03.2024

Published: 28.03.2024

■ ВВЕДЕНИЕ

Обеспечение устойчивого социально-экономического развития РФ возможно только при наличии эффективной системы здравоохранения, которая обусловлена ее возможностью решения актуальных медико-социальных проблем страны. Доступность и эффективность медицинской помощи определяют параметры человеческого капитала страны [1, 2], продолжительность и качество жизни населения.

Приоритетом государственной политики является сохранение и укрепление здоровья населения на основе формирования здорового образа жизни и повышения доступности и качества медицинской помощи. Для этого необходимо совершенствование системы управления здравоохранением страны на всех уровнях в целях оказания качественной бесплатной медицинской помощи всем гражданам РФ в рамках государственных гарантий оказания медпомощи и формирования здорового образа жизни; развитие инфраструктурного и ресурсного (финансового, материально-технического, информационного) обеспечения бюджетных медицинских организаций на основе принципов стандартизации и инноватики; наличие кадрового потенциала отрасли, способного решать задачи, стоящие перед здравоохранением РФ.

Место стоматологической службы в системе здравоохранения страны сложно переоценить. Стоматологическое здоровье и обеспечение сохранности зубов пациентов способствуют не только профилактике заболеваний полости рта, челюстно-лицевой области (ЧЛЮ), желудочно-кишечного тракта, эмоциональных и психических расстройств и раннему выявлению онкопатологий, но и продлению активного долголетия, повышению качества жизни населения, улучшению статистических показателей смертности, инвалидизации, заболеваемости населения страны.

■ ЦЕЛЬ

Осуществить научно обоснованную декомпозицию стратегических целей и задач развития стоматологической службы Самарской области, определить необходимые базовые преобразования и возможности стандартизации отраслевой модели разграничения полномочий и ответственности на различных иерархических уровнях управления здравоохранением с максимальным учетом возможности передачи операционной деятельности на нижние уровни.

■ МАТЕРИАЛ И МЕТОДЫ

Исследование было проведено в несколько этапов. Первый этап – подготовительный – определение цели, задач, методов [3] и алгоритма проведения исследования

с применением основных инструментов стратегического, программно-целевого и процессного управления [4–9]; требований тотального управления качеством (TQM) и PDCA [7, 9], принципов управления по целям (MBO) [4], построения сбалансированной системы показателей (BSC) [8] и ключевых показателей эффективности деятельности (KPI) [5, 6] в целях сохранения и развития человеческого капитала.

Второй этап – изучение основных тенденций развития отечественного здравоохранения с использованием PEST-анализа [11]; практики реализации концептуальных положений национального проекта «Здравоохранение», федеральных проектов¹; нормативных документов Министров здравоохранения РФ и Самарской области².

Третий этап – анализ состояния стоматологических медицинских организаций (СМО) Самарской области с применением матрицы SWOT [11], оценка кадрового потенциала, материально-технического и финансового обеспечения; выявление «сильных сторон» и «проблемных зон» с позиций стратегического развития, факторов риска и риск-результата; изучение ежегодных статистических отчетов об итогах работы стоматологической службы Самарской области в период 2020–2022 гг. в городских округах и сельской местности для получения объективных сведений об объемах работы, селективной оценке результатов деятельности, в том числе коллективной и индивидуальной работы, в СМО.

Четвертый этап – определение «рамочных» условий проведения исследования; экспертная индивидуальная оценка, обсуждение и формирование окончательной согласованной авторской концепции декомпозиции стратегических целей и задач развития здравоохранения и СМО Самарской области с применением основных постулатов системного и комплексного подходов: определение основных иерархических (вертикальных) уровней, функциональных (горизонтальных) уровней, перечня базовых преобразований и зон ответственности.

При определении цели, задач и алгоритма проведения исследования, подготовке к написанию статьи были использованы актуальные практикоориентированные концепции отечественных и зарубежных ученых по вопросам стратегического, программно-целевого и процессного управления, развития человеческого капитала, сохранения кадрового потенциала отечественного здравоохранения, в том числе на региональных уровнях, мнения руководителей здравоохранения.

При разработке авторской модели каскадирования целей и осуществлении декомпозиции целей и задач были использованы концептуальные положения менеджмента [1, 2, 4–9]; результаты исследований, опубликованные в ведущих

¹Федеральный проект «Развитие системы оказания первичной медико-санитарной помощи».

Доступно по: <https://minzdrav.gov.ru/poleznye-resursy/natsproektzdravoohranenie/pervichka>

Федеральный проект «Борьба с онкологическими заболеваниями». Доступно по: <https://minzdrav.gov.ru/poleznye-resursy/natsproektzdravoohranenie/onko>

Федеральный проект «Развитие детского здравоохранения, включая создание современной инфраструктуры оказания медицинской помощи детям».

Доступно по: <https://minzdrav.gov.ru/poleznye-resursy/natsproektzdravoohranenie/detsivo>

Федеральный проект «Обеспечение медицинских организаций системы здравоохранения квалифицированными кадрами». Доступно по:

<https://minzdrav.gov.ru/poleznye-resursy/natsproektzdravoohranenie/kadry>

Федеральный проект «Создание единого цифрового контура в здравоохранении на основе единой государственной информационной системы в сфере здравоохранения

(ЕГИСЗ)». Доступно по: <https://minzdrav.gov.ru/poleznye-resursy/natsproektzdravoohranenie/tsifra>

²Федеральный закон №5-ФЗ от 12.03.1995 года «О ветеранах». Доступно по: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_5490/

Закон Самарской области от 28 декабря 2004 г. № 169-ГД «О социальной поддержке ветеранов Великой Отечественной войны – тружеников тыла, ветеранов труда, граждан, приравненных к ветеранам труда, реабилитированных лиц и лиц, признанных пострадавшими от политических репрессий».

Доступно по: <https://www.samregion.ru/documents/laws/169-gd-ot-28-12-2004>

Приказ Минздрава РФ № 786н от 31 июля 2020 года «Об утверждении Порядка оказания медицинской помощи взрослому населению при стоматологических заболеваниях».

Доступно по: <https://normativ.kontur.ru/document?moduleId=1&documentId=386935>

Приказ Министерства здравоохранения РФ от 13 ноября 2012 г. № 910н «Об утверждении Порядка оказания медицинской помощи детям со стоматологическими

заболеваниями». Доступно по: <https://normativ.kontur.ru/document?moduleId=1&documentId=217427>

научных журналах [12–14]; федеральные и региональные законодательные и нормативные акты, регулирующие развитие здравоохранения и медицинской науки; материалы Федеральной службы государственной статистики, Территориального органа федеральной службы государственной статистики по Самарской области, Министерств здравоохранения РФ и Самарской области; текущая документация СМО Самарской области, публикации в периодической печати, материалы международных и региональных научно-практических конференций, разнообразные отчеты и справки, данные статистической отчетности СМО; методические и справочные материалы; официальные информационные данные, размещенные на интернет-сайтах, базы данных Scopus, Google Scholar, Web of Science, PubMed за период с 2020–2023 годы. Эмпирической базой исследования послужили результаты собственных исследований (формально-логическое, функциональное и процессное исследования, статистический и сравнительный анализ, экспертное оценивание).

Авторами решена практическая задача декомпозиции стратегических целей и задач развития стоматологической службы Самарской области с учетом стратегических целей здравоохранения РФ.

Основными ориентирами стали концептуальные положения национального проекта «Здравоохранение», федеральных проектов «Развитие системы оказания первичной медико-санитарной помощи», «Борьба с онкологическими заболеваниями», «Развитие детского здравоохранения, включая создание современной инфраструктуры оказания медицинской помощи детям», «Обеспечение медицинских организаций системы здравоохранения квалифицированными кадрами», «Создание единого цифрового контура в здравоохранении на основе единой государственной информационной системы в сфере здравоохранения (ЕГИСЗ)»; анализ нормативных документов Министерств здравоохранения РФ и Самарской области.

Информация, необходимая для конкретизации целей и задач стоматологической службы Самарской области, была получена в результате изучения ежегодных статистических отчетов об итогах работы СМО в период 2020–2022 годы, поскольку для осуществления качественного целеполагания результаты анализа должны быть объективными, достоверными, надежными, комплексными, прогнозными и доступными.

При целеполагании и постановке задач развития стоматологической службы Самарской области были применены [4–11]: основные принципы целеполагания (возможность комплексной характеристики деятельности; согласованность и непротиворечивость; минимальная достаточность; прозрачность); горизонты стратегического планирования: краткосрочный (1–3 года), среднесрочный (3–5 лет), долгосрочный (5–10 лет и более); требования, предъявляемые к целям в контексте МВО (конкретность, измеримость, достижимость, релевантность, ограничения во времени, охват всех ключевых результатов, взаимосвязь).

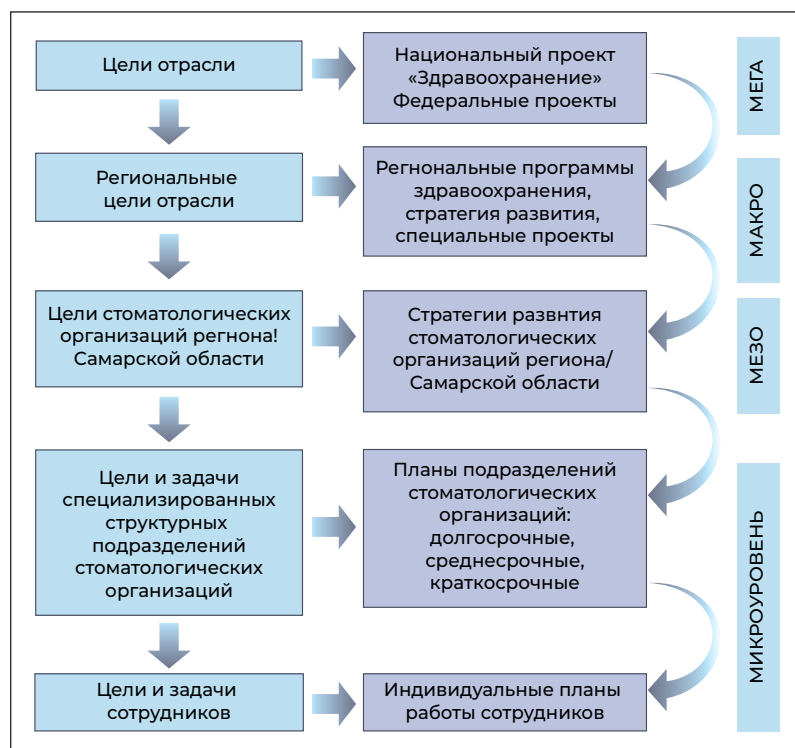


Рисунок 1. Модель декомпозиции и каскадирования стратегических целей и задач развития здравоохранения РФ.
Figure 1. Decomposition and cascading of strategic goals and objectives of the health care development in the Russian Federation.

При определении конкретных стратегических целей и задач для различных иерархических уровней управления здравоохранением были учтены все принципы эффективного управления и использованы «фильтр целей» и матрица расстановки приоритетов (Horvath and Partners).

При проведении исследования были учтены профилактическая направленность здравоохранения РФ, необходимость обеспечения непрерывности лечебно-диагностического процесса на всех этапах лечения, четкого разделения функций на каждом этапе оказания медицинской помощи и между различными типами медицинских организаций.

Основные цели, задачи и принципы развития здравоохранения РФ, изложенные в национальном проекте «Здравоохранение» и вышеуказанных федеральных проектах, были творчески переработаны и применены для достижения цели исследования с учетом результатов, полученных при проведении PEST- и SWOT-анализа, изучении показателей ежегодных отчетов о деятельности СМО Самарской области в период 2020–2022 гг. Построение рисунков осуществлялось в программе Microsoft Office Excell 2016.

РЕЗУЛЬТАТЫ

Рассматривая здравоохранение РФ как отрасль, реализующую совокупность мер политического, экономического, правового, социального, культурного, научного, медицинского, санитарно-эпидемиологического характера, направленных на сохранение и укрепление физического и психического здоровья каждого человека, поддержание его активной долголетней жизни, предоставление ему медицинской помощи в случае утраты здоровья, следует учитывать социальную значимость государственных гарантий доступности и качества медицинской помощи населению.

ЦЕЛИ	ЗАДАЧИ
Мегауровень (здравоохранение РФ)	
Стратегическая цель – повышение качества и доступности медицинской помощи, лекарственного обеспечения, обеспечение санитарно-эпидемиологического благополучия, предупреждение болезней и других угрожающих жизни и здоровью граждан состояний. Основная цель – защита и укрепление здоровья населения, достижение реального повышения качества жизни и ее продолжительности, повышение доступности и качества медицинской помощи, совершенствование всех уровней и звеньев системы здравоохранения. Цели – увеличение численности населения, продолжительности жизни, продолжительности здоровой жизни, снижение показателей смертности и инвалидизации населения, соблюдение прав граждан в сфере охраны здоровья и обеспечение связанных с этими правами государственных гарантий.	- обеспечить формирование государственной политики в области здравоохранения и медицинской науки, повышение ответственности всех органов власти за ее реализацию и адекватность финансовых ресурсов государственным гарантиям в сфере здравоохранения; - обеспечить совершенствование правового регулирования деятельности в сфере здравоохранения; - совершенствовать государственное регулирование обеспечения лекарственными средствами, изделиями медицинского назначения и медицинской техникой; - разработать и внедрить в практику передовые формы и методы организации государственного санитарно-эпидемиологического надзора, гигиенической и эпидемиологической экспертизы, мониторинга здоровья людей и среды обитания человека; - повысить эффективность функционирования системы здравоохранения, в том числе за счет развития негосударственного сектора здравоохранения; - обеспечить доступность и качество медицинской помощи; - обеспечить доступность, качество и безопасность лекарственных средств и др.; - разработать, апробировать и внедрить стандарты профилактики, диагностики и лечения пациентов; - разработать систему мер, направленных на повышение заинтересованности граждан в сохранении и укреплении своего здоровья.
Макроуровень (здравоохранение регионов – федеральные округа, субъекты федерации – Самарская область)	
Стратегическая цель – обеспечение доступности и повышение эффективности медицинской помощи в регионе. Основная цель – укрепление здоровья населения региона, увеличение продолжительности и повышение качества жизни. Цели – увеличение численности населения региона, снижение показателей заболеваемости, смертности и инвалидизации населения, увеличение продолжительности здоровой жизни.	- обеспечить доступность и качество медицинской помощи в области; - повысить эффективность функционирования областной системы здравоохранения; - совершенствовать реабилитационную помощь, развивать санаторно-курортные организации системы здравоохранения, оздоровительные учреждения и организации; - совершенствовать реабилитационную медицинскую помощь, в том числе сложного протезирования ЧЛО пациентам с обширными дефектами этой области в результате травм, операций по поводу онкологических заболеваний; - обеспечить раннее выявление онкопатологий; - внедрить современные технологии профилактики, диагностики и лечения социально значимых болезней; - внедрить современные технологии профилактики, диагностики и лечения, в первую очередь, в подразделения интенсивного лечения, кардиологии и кардиохирургии, онкологии; - обеспечить реализацию инвестиционной политики, ориентированной на высокую эффективность вложений и максимальный эффект (медицинский, социальный, экономический) на единицу затрат; - повысить эффективность использования ресурсов в здравоохранении; - увеличить объем мероприятий по профилактике заболеваний; - сократить сроки восстановления утраченного здоровья населения путем внедрения в медицинскую практику современных методов профилактики, диагностики и лечения; - совершенствовать систему подготовки, переподготовки, повышения квалификации медицинских работников; - повысить социальную защищенность медицинских работников, в том числе за счет увеличения оплаты труда.
Мезоуровень (стоматологическая служба Самарской области)	
Сохранение стоматологического здоровья населению области	- повысить эффективности функционирования областной стоматологической службы; - оптимизировать сеть стоматологической службы; - обеспечить доступность и качество стоматологической помощи в области; - использовать мобильные стоматологические комплексы для оказания стоматологической помощи в отдаленных сельских районах; - обеспечить эффективное использование финансовых ресурсов, выделенных на бесплатное изготовление и ремонт зубных протезов ветеранам труда, труженикам тыла и реабилитированным лицам; - повысить доступность ортодонтической помощи детскому населению в области; - обеспечить раннее выявление онкопатологий, проведение на уровне медицинских организаций визуального скрининга онкостоматологических заболеваний всем первичным пациентам; - активизировать санитарно-просветительскую деятельность СМО, обеспечив наличие пациентоориентированных рубрик на официальных сайтах медицинских организаций, печатных изданий для пациентов, информации о работе школ здоровья, лекциях и выступлениях в СМИ.
Микроуровень (специализированные структурные подразделения и сотрудники СМО Самарской области)	
Сохранение стоматологического здоровья пациентов	- обеспечивать приоритет профилактики; - обеспечивать сохранность зубов пациентов; - применять новые технологии профилактики, диагностики, лечения, реабилитации; - повысить эффективность использования врачебной должности на платном приеме; - распространять передовой опыт.

Таблица 1 Многоуровневая модель декомпозиции целей и задач развития здравоохранения

Table 1. A multi-level decomposition model for goals and objectives of health care development

Единство и преемственность целей и задач на всех уровнях здравоохранения страны обеспечивается применением методов декомпозиции и каскадирования целей с мегауровня до микроуровня отрасли. С учетом специфики управления отраслью, сложившихся особенностей централизации, специализации и разделения труда, основных принципов целеполагания; требований, предъявляемых к целям в контексте МВО, и выбранного краткосрочного горизонта стратегического планирования авторами была признана целесообразной, необходимой и достаточной четырехуровневая модель декомпозиции целей и задач здравоохранения РФ (рисунок 1).

Каскадирование стратегических целей и доведение необходимой информации до конкретных исполнителей позволяют обеспечить соблюдение фундаментальных принципов целеполагания, каковыми являются: комплексная характеристика деятельности, согласованность

и непротиворечивость, минимальная достаточность, прозрачность, единство и преемственность целей и задач на всех уровнях здравоохранения страны – от высшего органа управления до рядовых исполнителей.

На основе результатов PEST-анализа и предлагаемой модели декомпозиции и каскадирования стратегических целей и задач развития здравоохранения РФ авторами построена четырехуровневая иерархия стратегических целей и задач (таблица 1).

Предлагаемая многоуровневая декомпозиция целей и задач здравоохранения РФ в полном соответствии с принципами эффективного управления является аргументированной и объективной. Она основана на фактах и достоверной информации; объединяет цели и задачи отраслевой, региональной стратегии, стратегии развития стоматологической службы Самарской области и планов развития СМО; базируется на согласованной системе критериев, ориентирована на принятие обоснованных решений.

SWOT-анализ и изучение показателей статистических отчетов стоматологической службы Самарской области за период 2020–2022 гг. позволили получить достоверную

Направления деятельности стоматологической службы Самарской области	
Медицинская помощь	
Профилактическая	- проведение мероприятий по профилактике заболеваний челюстно-лицевой области; - развитие центров здоровья Самарской области с увеличением штата гигиенистов стоматологических; - развитие комплекса санитарно-просветительских и медико-профилактических мер, реализуемого на территории Самарской области
Лечебно-диагностическая	- выполнение нормативного показателя «Санировано лиц на 1000 населения»; - выполнение нормативного показателя «Доля вылеченных зубов от суммы всех вылеченных и удаленных (постоянный прикус)»; - оказание квалифицированной стоматологической помощи в амбулаторных условиях; - проведение мероприятий, направленных на раннее выявление онкопатологий; - проведение на уровне медицинских организаций визуального скрининга онкостоматологических заболеваний всем первичным пациентам; - оказание стоматологической помощи с использованием комплексов стоматологических передвижных (3 – ГБУЗ СО «СГКСП № 1», 1 – ГБУЗ СО «Волжская ЦРБ»); - оказание помощи больным сахарным диабетом в Центре оказания стоматологической помощи больным сахарным диабетом (на базе ГБУЗ «ССП № 3»); - оказание ортопедической помощи, в том числе выполнение нормативного показателя «Удельный вес эстетических зубопротезных единиц»; - оказание ортодонтической помощи; - оказание зубопротезной помощи льготным категориям граждан; - организация оказания неотложной стоматологической помощи взрослому и детскому населению в ночное время в будние дни, а также в праздничные и выходные после 16.00
Реабилитационная	- развитие реабилитационной медицинской помощи пациентам с обширными дефектами ЧЛО в результате травм, операций по поводу онкологических заболеваний и т. д., в том числе сложного протезирования ЧЛО; - развитие реабилитационной медицинской помощи пациентам с хроническими стоматологическими заболеваниями, в том числе воспалительными заболеваниями пародонта
Финансово-хозяйственная деятельность	
Финансы	- рациональное использование финансовых ресурсов; - увеличение доходов; - сокращение расходов; - увеличение стоимости УЕТ при предоставлении медицинской помощи в рамках государственных гарантий бесплатного оказания медицинской помощи гражданам в Самарской области за счет средств ОМС
Структура	оптимизировать сеть стоматологической службы путем укрупнения самостоятельных стоматологических поликлиник
Материально-техническое обеспечение	- приобретение медицинского оборудования, в первую очередь, для медицинских организаций отдаленных сельских районов; - ввод в эксплуатацию нового медицинского оборудования; - обеспечение бесперебойной работы нового медицинского оборудования; - обновление/модернизация стоматологических установок, рентгенологического оборудования; - приобретение диагностического рентгенооборудования (ГБУЗ СО «Богатовская ЦРБ», ГБУЗ СО «Приволжская ЦРБ») в целях обеспечения Порядка оказания стоматологической помощи взрослому и детскому населению; - приобретение диагностического рентгенооборудования для ФАПов; - приобретение оборудования для аутофлуоресцентной диагностики (АФД); - проведение капитального ремонта; - проведение текущего ремонта; - внедрение электронного документооборота, в том числе телемедицинских технологий, электронной записи к врачу, электронных рецептов и пр.
Кадровое обеспечение	
Формирование штата	- достижение нормативного показателя обеспеченности врачами-стоматологами и зубными врачами на 10 тыс. нас. - приведение штатного расписания в соответствие с занятыми ставками и объемами выполненной работы
Обучение	- увеличение доли врачей и среднего медицинского персонала, имеющих квалификационную категорию; - обучение персонала в системе НМФО; - обучение персонала новым технологиям профилактики, диагностики, лечения и реабилитации; - обучение персонала новым технологиям применения расходных материалов.

Таблица 2. Горизонтальная декомпозиция задач стоматологической службы Самарской области по основным направлениям деятельности в контексте BSC на период до 2024 г.

Table 2. Horizontal decomposition of the main tasks of the dental service in terms of BSC in the Samara region for the period up to 2024

информацию о состоянии СМО Самарской области, определить вектор их развития и сформулировать конкретные задачи областной стоматологической помощи в контексте целей и задач здравоохранения РФ с применением концепции BSC. Декомпозиция BSC отчасти совпадает с содержательным и функциональным аспектами стратегического планирования и предлагает следующую градацию основных значимых аспектов организационной деятельности: внутренние процессы, обучение и развитие персонала, отношение к потребителям/клиентам. Внутренние процессы СМО – это медицинская (профилактическая, лечебно-диагностическая, реабилитационная) и финансово-хозяйственная деятельность (финансовое и материально-техническое обеспечение, структурные преобразования). Аспект обучения и развития персонала заложен в показатели кадрового обеспечения СМО – формирование штата и обучение персонала. Отношение к потребителям/клиентам, то есть пациентам, заложено в показатели медицинской деятельности. Горизонтальная

декомпозиция задач стоматологической службы Самарской области по основным направлениям деятельности в контексте BSC на период до 2024 года представлена в **таблице 2**.

Конкретизация задач СМО Самарской области исходя из результатов PEST-анализа и SWOT-анализа требует учета специфики деятельности взрослой и детской сетей областной стоматологии и имеющихся территориальных различий между городскими округами и сельской местностью. Горизонтальная декомпозиция задач стоматологической службы Самарской области в территориальном разрезе по взрослой и детской сети на период до 2024 года представлена в **таблице 3**.

■ ОБСУЖДЕНИЕ

При всем многообразии фундаментальных и прикладных исследований, позволяющих решить актуальные проблемы управления здравоохранением [13-16], необходимо отметить, что возможности повышения эффективности управления медицинскими организациями, в том числе стоматологическими, при условии системного и комплексного применения эффективных инструментов менеджмента недостаточно изучены. Работы посвящены оценке эффективности системы здравоохранения и применению в

Стоматологическая служба Самарской области	Городские округа	Сельская местность
Взрослая сеть	- разработка и утверждение региональной программы развития стоматологической службы; - разработка и утверждение региональной программы профилактики стоматологических заболеваний населения; - совершенствование взаимодействия стоматологической службы и службы челюстно-лицевой хирургии; - выполнение нормативного показателя «Санитовано лиц на 1000 населения»; - выполнение нормативного показателя «Доля вылеченных зубов от суммы всех вылеченных и удаленных (постоянный прикус)»; - выполнение нормативного показателя «Удельный вес эстетических зубопротезных единиц»	
		увеличение мощностей МО 1 уровня по профилю «стоматология», расположенных в отдаленных районах
		выполнение нормативного показателя «Удельный вес эстетических зубопротезных единиц»
		активизация использования мобильных стоматологических комплексов
Детская сеть	- разработка и утверждение региональной программы профилактики стоматологических заболеваний среди детского населения; - инициация подготовки, согласования и утверждения совместного нормативного документа Минздрава и Минобразования СО по организации стационарных школьных стоматологических кабинетов; - оптимизация проведения профилактических осмотров детского населения и увеличение охвата детского населения; - инициация взаимодействия с областной педиатрической службой при проведении профилактических осмотров детского населения; - организация стационарных стоматологических кабинетов при общеобразовательных школах; - организация оказания медицинской помощи детям-инвалидам, детям-сиротам и детям, оказавшимся в трудной жизненной ситуации	
		организация ортодонтической помощи
		повышение доступности ортодонтической помощи населению

Таблица 3. Декомпозиция специфических задач взрослой и детской стоматологической службы в территориальном разрезе Самарской области на период до 2024 г.

Table 3. Decomposition of specific tasks of the adult and children's dental service in different territories of the Samara region for the period up to 2024

здравоохранении экономических принципов и методов управления. При этом вопросы многомерной качественной декомпозиции целей, задач и ключевых показателей эффективности деятельности в долгосрочной, среднесрочной и краткосрочной перспективах на базе применения единого системного подхода, объединяющего все управленческие функции и преимущества зарубежных концепций менеджмента и отечественного опыта управления здравоохранением [3-11, 13-16], продолжают оставаться дискуссионными.

Основными условиями успешной реализации стратегии развития отечественного здравоохранения на долгосрочный

период являются применение современных концепций, технологий и принципов менеджмента в повседневной практике и повышение управленческой грамотности руководителей всех уровней, поскольку решение актуальных задач отечественного здравоохранения в целом и областной стоматологии в частности требует определенных преобразований.

Учет особенностей субъектно-объектных воздействий, специфики разделения труда в отрасли, сети МО и СМО; оценка отраслевых системных взаимодействий, взаимосвязей и взаимозависимостей позволили разработать авторскую модель базовых преобразований и оптимальный алгоритм взаимодействия высшего руководства отрасли, главных врачей МО и СМО, руководителей структурных подразделений; определить зоны ответственности конкретных руководителей и

направления повышения эффективности преобразований. Авторское видение необходимых базовых преобразований стоматологической службы Самарской области с определением центров ответственности на различных уровнях управленческой иерархии (вертикальная декомпозиция «сверху вниз») представлено в таблице 4.

Авторское видение базовых преобразований стоматологической службы Самарской области «снизу вверх» на уровне СМО представлено в таблице 5.

Эффективность базовых преобразований обеспечивается мониторингом качества оказания медицинской помощи, исполнения KPI, аудитом персонала и организационного документооборота (организационно-распорядительной и нормативной документации) и своевременными управленческими воздействиями по коррекции отклонений в контексте тотального управления качеством (TQM) и цикла PDCA Э. Деминга [4-11].

Базовая характеристика преобразований	Специфика проявления	Центры ответственности министерство здравоохранения Самарской области // СМО	Направление повышения эффективности преобразований
Общее видение будущего	ориентация деятельности на обеспечение доступности и повышение эффективности стоматологической помощи медицинский помощи в регионе, сохранение стоматологического здоровья населения	министр здравоохранения Самарской области; главный внештатный специалист МЗ СО по стоматологии; главный внештатный специалист МЗ СО по ЧЛХ; главный внештатный специалист МЗ СО по детской стоматологии; главный врач СМО	установление KPI; внедрение новых технологий профилактики, диагностики, лечения, реабилитации; ориентация на профилактику
Комплекс инициатив высшего руководства	видение; миссия; стратегия; тактика; указания; регламенты; унификация базовых процессов и процедур по направлениям деятельности; информатизация	министр здравоохранения Самарской области; главный внештатный специалист МЗ СО по стоматологии; главный внештатный специалист МЗ СО по ЧЛХ; главный внештатный специалист МЗ СО по детской стоматологии; заведующий ОМО ГБУЗ «Самарская областная клиническая стоматологическая поликлиника»; главный врач СМО; заместитель главного врача СМО по ОМО; заместители главного врача СМО по направлениям деятельности	министр здравоохранения Самарской области; главный внештатный специалист МЗ СО по стоматологии; главный внештатный специалист МЗ СО по ЧЛХ; главный внештатный специалист МЗ СО по детской стоматологии; заведующий ОМО ГБУЗ «Самарская областная клиническая стоматологическая поликлиника»; главный врач СМО; заместитель главного врача СМО по ОМО; заместители главного врача СМО по направлениям деятельности
Разработка индикаторов и целевых установок	установление KPI	министр здравоохранения Самарской области; главный внештатный специалист МЗ СО по стоматологии; главный внештатный специалист МЗ СО по ЧЛХ; главный внештатный специалист МЗ СО по детской стоматологии; главный врач СМО; заместители главного врача СМО по направлениям деятельности	мониторинг исполнения KPI; коррекция отклонений

Таблица 4. Базовые характеристики преобразований стоматологической службы Самарской области «сверху вниз»

Table 4. Basic characteristics of the "top-down" transformation of the dental service in the Samara region

Базовая характеристика преобразований	Специфика проявления в организации	Центр ответственности	Направление повышения эффективности преобразований
Масштабы	Структурные подразделения СМО	Руководители структурных подразделений (заведующие отделениями)	Мониторинг базовых направлений деятельности, включая аудит бизнес-процессов
Цели	Повышение эффективности деятельности каждого сотрудника, конкретного структурного подразделения в соответствии с KPI и всех структурных подразделений по базовым направлениям деятельности	Руководители структурных подразделений	Распределение полномочий и ответственности в части достижения KPI структурными подразделениями и сотрудниками (персонификация KPI)
Процесс	Разработка унифицированных положений, регламентов	Главный врач СМО Заместитель главного врача СМО по ОМО Руководители структурных подразделений	Развитие инструментов мотивации в соответствии с KPI сотрудников, структурного подразделения (с учетом целей и направления деятельности) и МО в целом
Цикличность	По мере необходимости, но не реже одного раза в год	Главный врач СМО Заместитель главного врача СМО по ОМО Руководители структурных подразделений	Обновление локальных нормативных актов (ЛНА)

Таблица 5. Базовые характеристики преобразований на уровне СМО «снизу вверх»

Table 5. Basic characteristics of the "bottom-up" transformations at the level of a single dental clinic

■ ЗАКЛЮЧЕНИЕ

В работе представлена декомпозиция краткосрочных стратегических качественных целей и задач стоматологической службы Самарской области.

Результаты исследования соответствуют национальным, отраслевым и организационным ценностям и могут использоваться другими регионами и учреждениями здравоохранения. Практические рекомендации обеспечат доступность и надлежащее качество медицинской помощи всем категориям граждан, медицинскую, социальную и экономическую эффективность отрасли в ходе реформирования здравоохранения РФ.

ДОПОЛНИТЕЛЬНАЯ ИНФОРМАЦИЯ	ADDITIONAL INFORMATION
Источник финансирования. Работа выполнена по инициативе авторов без привлечения финансирования.	Study funding. The study was the authors' initiative without external funding.
Конфликт интересов. Авторы декларируют отсутствие явных и потенциальных конфликтов интересов, связанных с содержанием настоящей статьи.	Conflict of Interest. The authors declare that there are no obvious or potential conflicts of interest associated with the content of this article.
Участие авторов. Н.М. Кузьмина – концепция и дизайн исследования, написание текста. И.М. Байриков – редактирование. Ю.А. Шухорова – сбор и обработка материала. Все авторы одобрили финальную версию статьи перед публикацией, выразили согласие нести ответственность за все аспекты работы, подразумевающую надлежащее изучение и решение вопросов, связанных с точностью или добросовестностью любой части работы.	Contribution of individual authors. N.M. Kuzmina – managed the development of the study concept and design, wrote the first draft of the manuscript. I.M. Bayrikov – provided detailed manuscript editing and revision. Yu.A. Shukhorova – was responsible for data collection, its systematization and analysis. All authors gave their final approval of the manuscript for submission, and agreed to be accountable for all aspects of the work, implying proper study and resolution of issues related to the accuracy or integrity of any part of the work.

ЛИТЕРАТУРА / REFERENCES

1. Becker G. Human Capital. New York, 1975.
2. Becker G. Human Capital: A Theoretical and Empirical Analysis. New York: Economics; 1964.
3. Descartes R. *A Discourse on the Method*. (In Russ.). [Декарт Р. Рассуждение о методе. Пер. с фр. М., 2020].
4. Drucker P. *Management practice*. М., 2007. (In Russ.). [Друкер П. Практика менеджмента. Пер. с англ. М., 2007].
5. Grove ES. *Highly effective management*. М., 1996. (In Russ.). [Гроув Э.С. *Высокоэффективный менеджмент*. Пер. с англ. М., 1996].
6. Porter M. *How to achieve a high result and ensure its sustainability*. М., 2016. (In Russ.). [Портрер М. *Как достичь высокого результата и обеспечить его устойчивость*. Пер. с англ. М., 2016].
7. Deming E. The way out of the crisis. *A new paradigm of managing people, systems and processes*. М., 2022. (In Russ.). [Деминг Э. Выход из кризиса. *Новая парадигма управления людьми, системами и процессами*. Пер. с англ. М., 2022].
8. Kaplan R, Norton D. *Balanced scorecard*. М., 2004. (In Russ.). [Каплан Р., Нортон Д. *Сбалансированная система показателей*. Пер. с англ. М., 2004].
9. Goldratt E, Cox J. *Goal: a process of continuous improvement*. (In Russ.). [Голдратт Э., Кокс Дж. *Цель: процесс непрерывного улучшения*. Пер. с англ. 2023].
10. Aguilar FJ. *Scanning the Business Environment*. Macmillan, 1967.
11. Roland CC, Andrews KR, Bower JL, et al. *Business Policy*. 1973.
12. Trunin DA, Kuzmina NM, Shukhorova YuA. Analysis of the indicators of the appealability of the adult population of the Samara region regarding the main dental diseases in the period from 2011 to 2020. *Russian Journal of Stomatology*. 2023;16(4):22-26. (In Russ.). [Трунин Д.А., Кузьмина Н.М., Шухорова Ю.А. Анализ показателей обращаемости взрослого населения Самарской области по поводу основных стоматологических заболеваний в период с 2011 по 2020 год. *Российская стоматология*. 2023;3:22-26]. <https://doi.org/10.17116/rosstomat20231604122>
13. Shchepin OP. Problems of healthcare reform. *The Russian Federation today*. 2005;3: 23-26. (In Russ.). [Щепин О.П. Проблемы реформы здравоохранения. *Российская Федерация сегодня*. 2005;3:23-26].
14. Gasparyan SA. *Medical and social monitoring in healthcare management*. М., 2003. (In Russ.). [Гаспарян С.А. *Медико-социальный мониторинг в управлении здравоохранением*. М., 2003].
15. Murashko MA, Yablokov AE, Losev FF. *Improvement and management of the quality of medical care in dentistry*. Samara, 2023. (In Russ.). [Мурашко М.А., Яблоков А.Е., Лосев Ф.Ф. *Совершенствование и управление качеством оказания медицинской помощи в стоматологии*. Самара, 2023]. ISBN 978-5-6050721-5-7
16. Aven T. Risk analysis and management. Basic concepts and Principles. *R&RATA*. 2009;2(12):57-73.