

Бигельдинов Ш.К.

докторант программы DBA в здравоохранении, КазНУ им. аль-Фараби

Формирование стратегии на объекте исследования

Для разработки стратегии развития на объекте исследования нами было предложено провести стратегическую сессию.

Подготовительный этап, на котором установили ответственного за организацию и проведение стратегической сессии, распределили роли, задачи и ответственность и наделили соответствующими правами лиц, участвующих в подготовке к стратегической сессии издали соответствующий приказ.

В состав организаторов включили представителей следующих групп:

Руководитель группы стратегического развития – ответственный за процесс подготовки, организации и проведения стратегической сессии.

Группа маркетинга и PR и коммерческая группа – анализ текущей ситуации.

Общий отдел и отдел информационных технологий – подготовка помещения и закуп в соответствии с зонами ответственности.

Проектная группа – сопровождение в контексте проектного управления.

Группа стратегического развития – организация, координация и консолидация деятельности.

Контроль возложен на директора по стратегическому развитию и корпоративному управлению.

В установленные приказом сроки группа стратегического развития осуществляла консультирование, координацию и контроль исполнения задач по организации процесса. После предоставления всеми вовлеченными лицами результатов, группа осуществила консолидацию материалов, необходимых для проведения сессии и их рассылку лицам, определенным для участия в сессии для ознакомления.

На подготовительном этапе разрабатывался план и регламент проведения стратегической сессии, в соответствии с которыми она в дальнейшем и проводилась.

Вторым этапом стало само проведение сессии, в состав участников которой были включены генеральный директор, его заместители, советники директора и руководители структурных подразделений, в том числе филиалов. Руководители подразделений могли предложить включить других работников, также приветствовалась инициатива от самих работников для участия в мероприятии. Всего приняли участие 42 человека.

Сессия проводилась по следующей структуре:

Ответственный за блок «миссия, видение и ценности» представил действующую миссию и предложенные альтернативные варианты, команда участники обсудили их и решили оставить миссию, видение и ценности без изменений, поскольку они соответствуют духу компании, её приоритетам и большинство работников разделяет их.

Миссия ТОО «Медико-инновационные технологии» – Внедрение инновационных медицинских технологий в целях развития здравоохранения, сохранения и укрепления здоровья населения Республики Казахстан.

Видение: Быть организацией, способной эффективно осуществлять комплексное управление инвестиционно-строительными проектами в сфере здравоохранения на всем протяжении их реализации, начиная от замысла инвестора и заканчивая вводом объектов в эксплуатацию [1].

Наши ценности:

Люди, чье здоровье сохранено благодаря нашим проектам.

Люди, создающие инновации в медицине.

Люди, работающие с нами над воплощением проектов в жизнь [2].

Активно обсуждалась последняя часть миссии, поскольку одним из направлений, о которых будет сказано ниже, определен выход на внешние рынки, но поскольку этот процесс, в условиях высокой неопределенности, может затянуться на неопределенный срок принято решение оставить миссию

неизменной, и на ежегодных стратегических сессиях отслеживать данный вопрос и своевременно внести соответствующие изменения.

По видению и ценностям противоречий не выявлено, их актуальность и адекватность подтверждена, в связи с чем принято решение не вносить в них изменения, но также осуществлять мониторинг на ежегодных сессиях.

После группа маркетинга и PR и коммерческая группа представили подготовленный анализ текущей ситуации, который обсудили и доработали по результатам сессии, также добавили тренды развития отрасли.

По результатам анализа ключевыми направлениями развития организации, на сессии определены:

1. Совершенствование линейки продуктов и услуг и инструментов их реализации – пандемия дала мощный толчок переходу маркетинга и процессов реализации товаров и услуг в сети интернет, то есть передвижение ограничено, но границы при коммуникациях снижены, что позволяет расширять линейки предлагаемых товаров и услуг, а также инструментов по их продвижению.

2. Укрепление имиджа на рынке как надежного партнера, выход на внешние рынки – наличие положительной репутации и её дальнейшее укрепление позволит компании в обозримом будущем выходить на рынки соседних стран, этому также способствует то, что Казахстан входит в состав ЕАЭС, который упрощает выход на рынки стран-членов и сокращение финансирования, выделяемого на развитие лечебно-профилактических учреждений в республике (в том числе из-за COVID-19).

3. Система управления работниками – в данном направлении необходимо пересмотреть принципы управления в организации, выстроить процессы управления и удержания работников, повысить эффективность и удовлетворенность работников, обеспечить прозрачность системы стимулирования по результатам труда.

4. Совершенствование системы управления самой организации – развитие стратегического управления, системы управления рисками, системы поиска инновационных решений, дальнейшая автоматизация процессов.

Взяв за основу проведенный анализ текущей ситуации и трендов развития нами была проведена работа по оценке рисков, способных повлиять на реализацию стратегии.

Данный процесс был построен в соответствии с требованиями международного стандарта ISO 31000:2018, данный стандарт был использован поскольку в организации принято решение о разработке системы управления рисками на основе данного международного стандарта.

В соответствии со стандартом, оценка риска состоит из трех элементов: идентификации, анализа и оценивания, каждый из элементов имеет свои цели.

Цель идентификации рисков заключается в поиске, распознавании и описании рисков, которые могут способствовать или препятствовать достижению организацией своих целей.

Цель анализа риска заключается в понимании природы риска и его характеристик, включая, в соответствующих случаях, уровень риска

Целью оценки риска является обеспечение принятия решений [3].

По результатам проведенной работы были определены основные риски, их источники и последствия, приведенные в таблице 1.

Таблица 1 – Основные риски, их источники и последствия

Источник	Риск	Последствия
1	2	3
Пандемия	Эпидемиологическая ситуация	Заболеваемость работников
		Локдаун
		Закрытие границ
		Отсутствие новых программ строительства и модернизации медицинских учреждений
Несвоевременное размещение НПА в общем доступе	Изменения в НПА	Несвоевременное прохождение регистрации и ОБиК.
		Несоответствие деятельности требованиям действующего законодательства

1	2	3
Непрозрачная система КТУ	Снижение лояльности работников	Отток работников
Отсутствие системы управления лояльностью		Неисполнение стратегии в связи с отсутствием мотивации
Политическая ситуация в стране и мире	Политические риски	Несвоевременные поставки сырья и оборудования
		Срыв сроков реализации проектов
Недостаточный уровень коммуникаций между отделами при выполнении проекта	Срыв сроков реализации проектов	Штрафные и репутационные последствия
Политика ФРС	Курсовые риски	Недостаточность собственных средств
Скачки цен на нефть		Удорожание кредитов
Политика Национального банка		Удорожание сырья и материалов
Источник: составлено автором по результатам стратегической сессии		

Данный перечень был включен в реестр рисков ТОО «Медико-инновационные технологии», проведена дальнейшая работа по управлению заявленными здесь рисками и подлежит мониторингу в соответствии с действующими регламентами организации.

На заключительном этапе результаты стратегической сессии были доработаны с учетом замечаний и рекомендаций, затем сведены в стратегию развития организации и представлены руководству для согласования и утверждения.

Источники:

1. Политика в области качества ТОО «Медико-Инновационные Технологии», Алматы, ТОО «Медико-Инновационные Технологии», 2020.
2. Сайт ТОО «Медико-Инновационные Технологии» URL: <https://medico-intech.kz>
3. Международный стандарт ISO 31000:2018 «Управление рисками – Руководство».