

*Ефремов Д.В.*

**СОВРЕМЕННЫЕ ОСОБЕННОСТИ РАЗВИТИЯ ИННОВАЦИЙ  
В РОССИЙСКОМ ЗДРАВООХРАНЕНИИ**

ФГБНУ «Национальный научно-исследовательский институт  
общественного здоровья имени Н.А. Семашко», Россия, Москва

*Efremov D.V.*

**THE ACTUAL CHARACTERISTICS OF DEVELOPMENT OF  
INNOVATIONS IN RUSSIAN HEALTH CARE**

National Research Institute for Public Health, Russia, Moscow

**Ефремов Дмитрий Викторович.** E-mail: d-efremov@yandex.ru

**Резюме.** В статье представлены данные современных исследований проблем инновационного развития. Рассмотрены основные результаты доклада РВК об эффективности менеджмента организаций в отношении внедрения инноваций.

**Ключевые слова:** инновации в здравоохранении, эффективность менеджмента, инновационное внедрение.

**Summary.** The article presents data concerning actual studies of problems of innovative development. The basic results of the RVK report related to efficiency of management of implementation of innovations in organizations are considered.

**Key words:** innovations in health care, efficiency of management, innovative implementation.

Привлечение инвестиций в сферу здравоохранения становится все более актуальной задачей и рассматривается как обязательное и необходимое условие успешного развития не только отрасли, но и государства [1].

Одним из важных инструментов привлечения инвестиций в инновационные технологии и продукты являются институты развития, практически весь спектр которых, на сегодняшний день представлен в России, и большинство из них относится к группе введенных изнутри экзогенным институтам (IEX – «indigenously introduced exogenous»).

Однако, в последние годы, все чаще эффективность указанных институтов ставится под сомнение. Отмечается, что провозглашенные

цели не достигаются, выделенные бюджетные средства расходуются неэффективно. Сама организация этих институтов носит выражено бессистемный характер, в том числе и с точки зрения их роли как инструмента политики регионального развития [2].

Существуют и другие проблемы в сфере разработке и внедрения инноваций, основные из них представлены в аналитическом докладе РВК [3] и сгруппированы по четырем направлениям:

- внутренние проблемы крупного бизнеса;
- препятствия со стороны рынков;
- барьеры для инновационного развития поставщиков;
- барьеры, связанные с регулированием и государственной поддержкой.

Авторы доклада отмечают, что внутренние препятствия для развития инновации в крупных компаниях сфокусированы вокруг двух направлений: отсутствия мотивации у руководства к долгосрочному росту компании и неадаптивности компании к внедрению инновации.

Основной проблемой, по мнению экспертов, является отсутствие ответственности менеджмента за развитие компании на среднесрочном горизонте. Декларируемые инновационные планы носят долгосрочный характер, в то время как вследствие низкой предсказуемости экономической ситуации происходит сокращение горизонта планирования, т.е. все реально реализуемые планы являются краткосрочными, следовательно, текущее руководство не несет прямой ответственности за конечный результат инновационных проектов. Основным приоритетом становится решение операционных задач и максимизация прибыли в краткосрочной перспективе. Данная ситуация негативно влияет на реализацию инновационных проектов с горизонтом реализации в 5-10 лет.

Частичным следствием указанной ситуации является другой ключевой барьер — менеджмент не заинтересован в продвижении инновационной повестки. Даже в госкомпаниях, в которых существуют официально утвержденные ПИР и ДПР, включающие вопросы инновационного развития, не удается сделать инновации приоритетом для руководства, так как фактически отсутствует ответственность за невыполнение данных планов.

По мнению авторов доклада, те немногие примеры успешного развития инновации в крупных компаниях напрямую связаны с личными амбициями и мотивацией руководства к внедрению изменению. Но среди руководства большинства крупных компаний преобладают консерваторы, нацеленные на сохранение текущего положения и заинтересованные в сохранении текущей модели, а не в инновационном развитии.

Отсутствие у менеджмента мотивации к инновациям и короткий горизонт планирования приводят к отсутствию в компаниях опыта системного и последовательного внедрения инновации, что порождает ряд проблем.

Во-первых - дефицит кадров, обладающих необходимыми компетенциями для успешного внедрения инновации, к которым относятся управление изменениями, рисками, масштабированием результатов, а также организацией культуры непрерывного улучшения.

Во-вторых - сфокусированность внутренних процессов на краткосрочных операционных задачах, соответственно исключаящих приоритизацию внедрения инновации.

В компаниях зачастую отсутствует система управления инновациями, например, в рамках проектного управления, отсутствуют четкие и прозрачные критерии выбора инновационных проектов. Это, например, приводит к формированию в компании культуры боязни неудачного внедрения инновации и последующих санкций со стороны руководства: безопаснее не предпринимать ничего, так как за отсутствие действий санкции не применяются. Это приводит к тому, что компании не заинтересованы во внедрении даже собственных разработок.

Зачастую, по мнению авторов доклада, нет четкого определения ответственности за достижение ключевых показателей эффективности. Так, нередко, нет связки показателей и ответственных лиц, в связи, с чем невозможно использовать КПЭ как инструмент мотивации, но только как инструмент мониторинга (примером является текущая версия СИР-2020, где ответственность назначается за мероприятия). В тех случаях, когда ответственные исполнители все-таки назначаются, обычно отсутствует разграничение индивидуальной ответственности, то есть напротив показателей

ответственные указаны общим списком, что приводит к «размыванию» ответственности.

Показатели не синхронизированы между различными документами. Могут возникать противоречия между одними и теми же показателями, указанными в разных инициативах. Например, показатель «Число цитирований в расчете на одну публикацию Российских исследователей в научных журналах, индексируемых в базе данных «Сеть науки» (WEB of Science) предлагается в качестве целевого, как в СИР-2020, так и в госпрограмме «Развитие науки и технологии» (Подпрограмма 1. «Фундаментальные научные исследования»). При этом, целевое значение на 2020 г. в СИР-2020 — как в текущей, так и в актуализированной версиях — отличается от значения в госпрограмме более чем в два раза: в СИР-2020 четыре цитирования на статью, в госпрограмме — 1,8.

В системе в совокупности существует слишком много показателей и отсутствует их приоритезация. В такой ситуации трудно определить фокус внимания ответственного ведомства, что ведет к снижению мотивации и не достижению желаемых результатов.

Одним из решений к повышению заинтересованности менеджмента в долгосрочном развитии компании является предоставление опционов для сотрудников: сотрудник, владеющий акциями компании, заинтересован в долгосрочном росте их стоимости и, следовательно, будет иметь больше стимулов для реализации долгосрочных проектов с горизонтом 5-10 лет.

Международный опыт, представленный в докладе, показывает, что наиболее эффективной является модель премирования, включающая не только высшее руководство, но и руководителей среднего уровня, а также ключевых специалистов компании. В России данный механизм уже применяется рядом инновационных компаний. Такие компании, как ООО «Яндекс», «Mail.ru Group Limited», ОАО «АФК Система», используют опционы для премирования сотрудников.

В 2015 г. в ГК РФ были внесены понятия «опцион на заключение договора» и «опционный договор», что должно снять одно из основных ограничений на использование данного механизма мотивации. Однако для успешного применения опционов, как средства мотивации, в госкомпаниях необходимо, чтобы часть акции компании

находилась в свободном обращении. Следовательно, необходима их частичная приватизация.

Появление у руководства стимулов для долгосрочного развития компании должно привести к повышению приоритета инновации. Так частично будет решена вторая проблема — отсутствие инновации на повестке руководства. Однако реализации описанных выше мер недостаточно. Необходимо, чтобы высшее руководство обладало необходимыми компетенциями и личной мотивацией к внедрению инновации. Для определения возможных кандидатов на высшие управленческие должности необходимо создание резерва управленческих кадров. Необходимо проведение полноценной работы по развитию кадров, например, программ повышения квалификации, международных стажировок и других, опираясь на международный опыт. Продолжение и развитие уже существующих государственных программ подготовки кадров должно включать в себя:

- активное стимулирование сотрудничества крупных компаний и высших учебных заведений; такие программы позволяют компаниям привлекать наиболее компетентных сотрудников;

- поддержку программ повышения квалификации, в том числе через создание специальных центров обучения или финансовой поддержки обучения в российских или зарубежных учебных заведениях;

- создание условий для привлечения иностранных сотрудников: предоставление налоговых льгот, упрощение оформления необходимых документов, например, получения визы, разрешения на работу и пр.

Другим механизмом государственной поддержки развития компетенций может стать локализация НИОКР международных компаний. Исходя из успешного опыта других стран, государству следует использовать следующие меры стимулирования:

- законодательное регулирование отрасли, например, требование по уровню локализации как критерия для получения доступа на рынок;

- предоставление налоговых льгот;

- софинансирование НИОКР, особенно в области фундаментальных исследований;

- создание кластеров в рамках определенных проектов/направлении;
- обеспечение защиты интеллектуальной собственности;
- развитие профессиональных компетенций, например, открытие обучающих центров.

### **Литература**

1. Маевский А.В. Кредитный рейтинг и инвестиционная привлекательность региона // Российское предпринимательство – № 16 (238), Август 2013.
2. Научный доклад: Институты развития как инструмент региональной политики// [http://inecon.org/docs/Vilensky\\_paper\\_20151222.pdf](http://inecon.org/docs/Vilensky_paper_20151222.pdf)
3. Национальный доклад об инновациях в России. [http://www.rvc.ru/upload/iblock/8e0/RVK\\_innovation\\_2016.pdf](http://www.rvc.ru/upload/iblock/8e0/RVK_innovation_2016.pdf)

---

***Значкова Е.А.<sup>1</sup>, Головина С.М.<sup>2</sup>, Загоруйченко А.А.<sup>2</sup>***  
**НЕКОТОРЫЕ ВОПРОСЫ ОРГАНИЗАЦИИ ДОСТУПНОЙ И  
КАЧЕСТВЕННОЙ МЕДИЦИНСКОЙ ПОМОЩИ ПАЦИЕНТАМ С  
ХРОНИЧЕСКИМИ НЕИНФЕКЦИОННЫМИ ЗАБОЛЕВАНИЯМИ В  
РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ И ЗА РУБЕЖОМ**

<sup>1</sup> Департамент здравоохранения города Москвы, Москва

<sup>2</sup> ФГБНУ «Национальный научно-исследовательский институт общественного здоровья имени Н.А. Семашко», Россия, Москва

***Znachkova E. A.<sup>1</sup>, Golovina S.M.,<sup>2</sup> Zagoruychenko A.A.<sup>2</sup>***  
**SOME QUESTIONS OF AFFORDABLE AND QUALITY HEALTH  
CARE TO PATIENTS WITH CHRONIC NON-COMMUNICABLE  
DISEASES IN THE RUSSIAN FEDERATION AND ABROAD**

<sup>1</sup> Healthcare Department of Moscow, Russia, Moscow

<sup>2</sup> National Research Institute for Public Health, Russia, Moscow

**Значкова Елена Александровна** - заместитель начальника отдела первичной медико-санитарной помощи, e-mail: [elena.znachkova@mail.ru](mailto:elena.znachkova@mail.ru).

**Головина Светлана Михайловна** - научный сотрудник.

**Загоруйченко Анна Анатольевна** - ФГБНУ «Национальный научно-