

Фото Андрея Федорова



# ИГОРЬ УШАКОВ: Я СВОБОДЕН ОТ ДОГМ И СТЕРЕОТИПОВ

*Директор департамента здравоохранения Иркутской области Игорь УШАКОВ – неординарный человек. Он мог бы стать профессиональным музыкантом, но стал высокопрофессиональным медиком. Мог преуспеть в бизнесе, но работает в структуре государственной власти. Он построил Иркутский областной диагностический центр, ставший одним из передовых медицинских учреждений страны. А теперь строит современную региональную систему здравоохранения, заставляя «самую социалистическую отрасль экономики» работать по законам рынка.*

– Игорь Васильевич, во сколько начинается ваш рабочий день?

– В восемь утра я всегда на работе и никогда не знаю, во сколько закончится мой рабочий день. Нахожусь здесь, пока не решу все дела.

– Как к этому относится ваша семья?

– Жена Любовь меня во всем поддерживает.

– Какое замечательное имя у вашей супруги.

– Да. Мы вместе уже около 30 лет. Люба по образованию музыкант, человек тонкий, душевный. Мы и познакомились на музыкальной ниве. Я тогда играл в достаточно известном в Иркутске коллективе «Проникновение», и мы задумали поставить пьесу собственного сочинения с участием камерного ансамбля. Люба исполняла у нас партию на виолончели.

– Вы родились в Иркутске?

– Да. Хотя отец родом из Киренского района, из маленькой деревушки, до которой добраться-то не всегда возможно. Он очень целеустремленный человек, принципиальный, коммуникабельный, у него много друзей. Служил офицером КГБ, много времени проводил в командировках. Мама, она из Черемхово, содержала дом, воспитывала четырех детей-погодок. В Иркутске наша семья с 1956 года. Пока не получили отдельную квартиру, жили в коммуналке. Порядок и дисциплина у нас были железные.

– Вас наказывали?

– Бывало. Лет в 10-11 пробовал курить. Получил от родителей серьезное внушение. С тех пор не балуюсь. Кстати,

у нас в семье никто не курит. Отец – сторонник здорового образа жизни. Занимался с нами спортом: ходили на лыжах, в походы.

– Как вы попали в медицину?

– Вообще-то после школы я подал заявление совсем в другое учебное заведение. Я ведь закончил музыкалку при училище искусств по классу фортепиано. Первые деньги заработал музыкой. С восьмого класса играл в ансамблях на танцах, потом в ресторанах, на вечерах. Собирался поступать в училище искусств. Но старший брат Рафаэль уже учился в мединституте. Глядя на него, и я подался туда же. И что интересно, младшие брат и сестра пошли по нашим стопам. Получилась целая династия. К несчастью, Андрей погиб несколько лет назад. Рафаэль работает в Москве, он доктор медицинских наук, имеет много учеников. Галя живет здесь, в Иркутске, работает в диагностическом центре врачом функциональной диагностики. Минимум раз в год мы собираемся вместе. Поводом для этого обычно становятся дни рождения родителей.

– Ваши родители настаивали на получении вами высшего образования, «настоящей» профессии?

– Таких установок они не давали. Мы все хорошо учились в школе, и получение вузовского диплома подразумевалось само собой. Я бы в любом случае совмещал учебу в училище и в институте. Но в медицинском это оказалось невозможно, и училище пришлось оставить.

– Оставить училище, но не музыку?

– Ну нет, музыку я не брошу. Играю

везде, где есть рояль. В основном импровизирую. Уже три года ко мне медработники мы с Владимиром Шпрахом ректором института усовершенствования врачей, и Андреем Щуко, директором «Микрохирургии глаза», проводим концерт «Врачи для врачей». В первом отделении, «на разогреве», выступают артисты филармонии, во втором – мы. Нас потом долго не отпускают со сцены, вызывают на бис. Что и говорить, это приятно.

Пишу музыкальные пьесы. Друзья убеждают, что нужно записать диск. Сейчас есть и студии, и возможности. Надо бы еще переписать альбом детских песен. У меня их двенадцать. Сочинял, когда дети были маленькими.

– Скажи мне, кто твой друг, и я скажу, кто ты. Интересно, с кем дружит главный медик области?

– У меня много друзей, и с годами становится все больше. С некоторыми знаком с института. Других встретил относительно недавно. Большинство или иначе связаны со здравоохранением. Многие из них приезжали к нам в диагностический центр посмотреть, как это устроено, как работает система. Её среди моих друзей и музыканты, есть бизнесмены. С одной семейной парой мы познакомились на отдыхе в Турции, довольно легко сходимся с людьми. Возникают приятельские отношения, которые потом перерастают в дружбу.

– А медицинскую карьеру вы с чего начинали?

– С должности простого участкового терапевта в городской поликлинике.

едмье Марата. У меня была возможность пойти в ординатуру, но на тот момент я был уже женат, родились под две дочери, и нужно было кормить семью. Работать приходилось иногда и окулиста, и за невролога, и за хирурга, в общем, был врачом широкого профиля. И правильно. Думаю, что, не имея за плечами такой практики, не зная работу хорошего врача, не изучив механизмов, действующих внутри медучреждения, нельзя стать хорошим руководителем.

— Это ведь тяжелый и зачастую благодарный труд — лечить людей. Желели ли вы когда-нибудь в жизни сменить профессию?

— Разве что однажды, когда работал на кафедре факультетской терапии Иркутского мединститута. Просто потому, что не видел перспектив развития. Я понимал: многого из того, что мы преподаем студентам по учебникам, в реальной жизни медучреждений практически не было: ни современного оборудования, ни современных медикаментов. Хотя мы занимались внедрением новых методов диагностики, в частности УЗИ, разработкой диагностических программ, ездили в области с массовыми обследованиями, все это, конечно, не могло решить всех проблем. Но мне повезло — возник проект диагностического центра, появление которого давало иркутской медицине шанс сделать большой шаг вперед.

— Создание в Иркутске такого центра — ваша идея?

— Идея не моя, а Бориса Александровича Говорина, бывшего тогда мэром Иркутска. В сентябре 1993 года он подписал распоряжение о создании центра, меня пригласили эту задачу реализовать. Шесть лет ушло на согласования, поиск финансирования, проектирование, строительство центра. Только подготовительный период занял три года. Из них примерно девять месяцев я прожил в Москве, ходил по министерским кабинетам, по ведомствам. Контактировать приходилось с самыми высокими чинами, например, с Татьяной Голиковой, которая сейчас возглавляет Министерство здравоохранения, а тогда руководила отделом Минфина.

Это были годы серьезных социально-экономических потрясений. Почти никто не верил в то, что создать такой центр возможно. Как в любом новом деле, у нас было много противников. Звучали предложения раздать оборудование по учреждениям или ограничиться несколькими кабинетами в какой-нибудь поликлинике. И стоило немалого труда отстаивать идею строительства полноценного современного центра диагностики. Конечно, нам помогали: представители власти в Москве, директор Иркутского авиазавода Алексей Федоров и другие.

— Как я понимаю, главные трудности были связаны с получением финансирования?

— Конечно. Было абсолютно ясно, что больших денег мы не увидим. Оставался вариант получения кредита, а кредиты тогда выдавались только под гарантии



Фото Лоры Гулл

правительства. Мы узнали, что японский Эксим-банк выделил для России 500 миллионов долларов на финансирование социальных проектов на Дальнем Востоке. Нам требовалось около 17 миллионов. Но на все наши письма приходили отказы, дескать, ваша заявка в кредитную линию не попадает. Правительство не хотело давать денег на наш проект. Однако в результате огромных усилий буквально в последний момент строительство Иркутского диагностического центра все же было включено в эту кредитную линию.

— Игорь Васильевич, вы потратили несколько лет жизни на то, чтобы в Иркутской области появился такой медицинский центр. А что вы лично получили от реализации этого проекта?

— Приобрел колоссальный опыт лоббирования, выстраивания отношений как с властными, так и с коммерческими структурами. Помню, как подписывались контракты. По условиям кредитного соглашения оборудование для иркутского центра мы должны были закупать у японских производителей. Те норвежцы подsunуть устаревшие модели не лучшего качества, причем по завышенным ценам. Переговоры несколько раз прерывались, доходило до того, что японцы отказывались с нами разговаривать. В итоге мы добились замены 90 процентов позиций из первоначального списка и снизили стоимость контракта на 4,5 миллиона долларов. Более того, мы выбрали возможность заказать половину оборудования из Европы и США. А когда подписывали документы, японцы недоумевали: «Даже не во всех наших клиниках есть такие приборы. Что вы будете делать с ними там, в Сибири?» Действительно, оснащение ряда отделений нашего центра соответствовало лучшим мировым стандартам и не имело аналогов в России.

Реализация такого масштабного проекта требовала предельной мобилизации сил. Даже заболеть было нельзя. Но на следующий день после торжественного открытия центра я все же слег с температурой под 40 — организм не выдержал перегрузки.

— Главным врачом Иркутского диагностического центра вас назначили задолго до того, как сам центр появился на карте города. Но одно дело построить здание и напигзовать его импортным оборудованием, а другое — сформировать

высококласный коллектив, отладить механизм, заставить его эффективно работать.

— Здесь сложилась уникальная ситуация. Я получил карт-бланш в решении кадровых вопросов и на некоторые ключевые позиции в центре пригласил своих однокурсников — людей, в которых был уверен. Это сейчас центр работает как часы, и мы воспринимаем это как должное. А тогда нужно было создавать совершенно новую структуру, прописывать с нуля все процессы.

Ну, например, все мы знаем, какие очереди приходится выстаивать пациентам в регистратурах. Для нас такая ситуация была неприемлема, но решать проблему простым увеличением регистраторов было неэффективно, а значит неверно. Мы пошли совершенно иным путем, путем реинжиниринга бизнес-процессов: заменили всех медицинских работников, принимавших участие в регистрации, новыми сотрудниками, как правило, с высшим гуманитарным образованием, со знанием компьютера, коммуникабельными, с привлекательной внешностью. Разработали уникальную компьютерную программу, сократили многие ненужные процессы, как по горизонтали, так и по вертикали. Эффективность этого кардинального, если сравнивать с традиционными подходами, решения составила 300 процентов.

К счастью, я никогда не работал управленцем в советской системе здравоохранения и был свободен от ее догм и стереотипов. И на работу принимал таких же. Трое специалистов пришли к нам с сибирско-американского факультета. Перед этим они написали дипломные работы по интересовавшим нас темам. Я сам много времени уделял изучению процессов управления. Стажировался в центре обучения МИД Японии по менеджменту в здравоохранении. Окончил Байкальский институт бизнеса и международного менеджмента ИГУ. Кстати, поступил туда вслед за собственными детьми.

— Это как?

— Тогда сибирско-американский факультет был самым престижным в Иркутске, давал, я считаю, лучшее бизнес-образование. А дети у нас — и Аня, и Оля — росли очень самостоятельными, ответственными, обе окончили школу с золотыми медалями (к сожалению или к

Фото Лоры Гулл



радости, в школе я был только один раз – на выдаче аттестата) и обе поступили на САФ. Когда диагностический готовился к открытию, они еще учились в университете, но фактически работали в центре. Ольга потом возглавила в ИДЦ отдел маркетинга. Аня училась по гранту в Денвере, работает в американской консалтинговой фирме. Сейчас обе живут в Москве.

– Имея за плечами такой опыт, вы могли бы построить успешный бизнес...

– Поступали такие предложения, правда, не из Иркутска. Но меня всегда интересовал вопрос: можно ли в условиях государственного учреждения и вообще в отрасли, которая целиком регулируется государством, создать успешную организацию, действующую по законам рыночной экономики. Теперь мне абсолютно ясно, что это для системы здравоохранения единственно правильный путь. Надеюсь, и министерство с этим согласится. Пока рынок медицинских услуг – это игра слов, не более того. Но в этом году мы планируем провести в Иркутске всероссийскую конференцию по вопросам качества медицинской помощи, на которой продемонстрируем опыт областного диагностического центра. Думаю, он окажется убедительнее всяких слов.

– Вы убеждены, что технологии, применяемые в управлении диагностическим центром, приживутся в областной системе здравоохранения?

– Скажу честно, тот лексикон, который используется в центре, здесь, в департаменте, довольно сложен для понимания. Но это меня нисколько не смущает. Я привык, что все новое воспринимается людьми настороженно, иногда даже враждебно. В то же время я уверен, что современные технологии управления с успехом могут применяться и в здравоохранении. И первое, с чего необходимо начинать, – это внедрение основных принципов системы менеджмента качества ИСО 9001: 2000. В июле диагностический центр стал первым государственным учреждением в России, получившим сертификат этой системы. Мы должны использовать его опыт. Для этого планируется проведение обучающих семинаров в начале 2008 года. Есть

и другие заслуживающие внимания разработки. Например, стратегии развития тех или иных направлений здравоохранения с применением технологии системы сбалансированных показателей, элементы которой только появляются в управлении медицинской сферой. Мы намерены развивать это направление, что несомненно повысит эффективность управленческих решений. У нас есть передовые учреждения. Кроме не раз уже упомянутого ИДЦ, это МНТК «Микрохирургия глаза», некоторые отделения областной клинической больницы, онкодиспансера и другие. Но это скорее исключения, чем правило. А нужно, чтобы все технологии управления носили системный характер и работали во всех медицинских учреждениях области.

– Вас знают как приверженца довольно жесткого стиля руководства. И в связи с назначением на должность начальника облуправления здравоохранения от вас ожидали серьезных кадровых решений. Однако их не произошло. Почему?

– Я на самом первом совещании объявил, что никаких кардинальных изменений в течение года делать не собираюсь. Управление, а сейчас департамент здравоохранения области – это сложная структура, выполняющая огромный объем работ. Пытаться ломать ее, не разобравшись, как она работает, было бы ошибкой. Тем более сейчас, когда система здравоохранения вступает в период реформирования. Но год прошел, стало ясно, какие нужны коррективы, и изменения в департаменте начались. В частности, кардинально поменялась структура департамента, четко распределяются функции, прописываются должностные регламенты.

– Вы работали с губернатором Говориным, а на эту должность назначены губернатором Тишаниным. Это довольно редкий случай. Тем не менее положение директора департамента очень сильно зависит от политической конъюнктуры. Начиная масштабные преобразования, вы уверены, что успеете их закончить?

– Мой контракт действует до окончания полномочий губернатора. За это время мы должны построить такую систему, которая будет эффективно работать

и совершенствоваться независимо от того, кто занимает руководящие позиции в департаменте. Наша задача – создать базу для проведения реформы, принять ключевые законы, проработать механизмы их реализации.

В прошедшем году впервые в Иркутской области принята концепция развития здравоохранения. Под концепцией выстраиваются областные целевые программы, которые обязательно координируются с программами Российской Федерации. Наконец, по каждому направлению разрабатывается стратегия развития на определенный период конкретными конечными целями. Они должны соотноситься и все муниципальные программы. В итоге мы должны построить единую согласованную систему оказания медицинских услуг в регионе. Министерство одобряет такой подход.

– Игорь Васильевич, вы состоявшийся, многого добившийся в жизни человек. А есть ли у вас авторитеты? Чье мнение важно для вас настолько, что можете изменить ваше решение?

– В первую очередь, мнение жены. Мои решения принимаем значимые для нашей семьи решения. Она всегда в курсе моего дела и многое сделала для того, чтобы состоялся как профессионал. Когда начал заниматься диагностическим центром, я посвящал этому все свое время. Ей пришлось уйти из музыкальной школы и заняться торговым бизнесом. Позже, когда поступали предложения из Москвы, ее аргументы также были для меня определяющими.

– Кстати, о Москве. Со столицей связывают многие ниточки. И ходят разговоры, что вы собираетесь уехать туда на постоянное место жительства. Это так?

– Меня спрашивали об этом еще полгода назад. Отвечу так: я в Москву собираюсь, хотя предложения поступают. Но и держаться из последних сил за свое нынешнее место не буду. В то же время надеюсь, что мои усилия, знания, опыт будут востребованы здесь. Последние статистические показатели говорят о том, что в областном здравоохранении происходят положительные изменения. Если повышение рождаемости можно отнести на счет государственной политики, то резкое снижение смертности – это уже результат нашей работы. Например, смертность от активного туберкулеза в области по сравнению с прошлым годом уменьшилась почти на 20, сердечно-сосудистых заболеваний – на 10 процентов. Более эффективно стали использоваться бюджетные деньги. Удается решать, пока точечно, самые острые проблемы. Наконец, сдан в эксплуатацию первый корпус Восточно-Сибирского онкологического центра, отделение детской кардиохирургии, еще один блок перинатального центра и так далее. Прорисовываются положительные тенденции, и есть большие планы, которые еще потребуют от нас и знаний и сил.

Беседовала ТАТЬЯНА ЛУКАНИК