

Вклад профессора А.И. Горбаня в строительство и становление Ленинградского (ныне Санкт-Петербургского) филиала МНТК «Микрохирургия глаза»

(к 30-летию со дня официального открытия филиала)

Л.И. Балашевич

В 2017 году наша страна отмечает 100-летие Февральской и Октябрьской революций, до основания потрясших её традиции и на многие годы определивших пути её развития. Не будет преувеличением сказать, что родившийся через 10 лет после революции Святослав Николаевич Фёдоров, 90-летие со дня рождения которого мы отмечаем в этом году, революционизировал традиционную офтальмологию и определил новые пути её развития как в научном, так и в экономическом плане. С его юбилеем совпадает и важная для нашего комплекса дата – 30-летие со дня открытия первых трёх из 12 его филиалов, в числе которых был и наш Ленинградский филиал.

Тридцать лет тому назад, в 1987 году, Святослав Николаевич отметил 60-летие со дня своего рождения. В этот период он был в расцвете своего таланта и на пике своих достижений, вершиной которых было создание небывалой в истории офтальмологии структуры – Межотраслевого научно-технического комплекса «Микрохирургия глаза». К Святославу Николаевичу потянулись многие талантливые и амбициозные люди, из числа которых он выбирал в том числе и директоров будущих филиалов. Насколько успешен был его выбор, говорит тот факт, что подавляющее большинство из назначенных им директоров или работают до настоящего времени, или успешно работали вплоть до достижения предельного возраста.

Пожалуй, одной из наиболее известных и ярких фигур среди директоров «первого призыва» был покойный профессор Анатолий Иванович Горбань, назначенный на эту должность 1 декабря 1986 года, то есть примерно за год до официального открытия филиала. К этому време-



Рис. 1. Профессор Анатолий Иванович Горбань проверяет ход строительства фундаментов будущего филиала, 1986

Fig. 1. Professor Anatoly I. Gorban checks the progress of the construction of the foundations of the future Branch, 1986

ни он уже прошёл школу военной службы, стал полковником медицинской службы и профессором на кафедре офтальмологии Военно-медицинской академии и затем 17 лет заведовал кафедрой офтальмологии Педиатрического медицинского института. Он был знаком со Святославом Николаевичем с 60-х годов, в отличие от многих своих коллег всячески поддерживал его работы по имплантации ИОЛ и сам сделал первые имплантации в Ленинграде. Анатолий Иванович, став директором филиала на этапе начала его строительства, был не просто пунктуальным исполнителем, он творчески отнёсся к своей миссии и много сделал для того, чтобы и наш, и последующие филиалы смогли успешно функционировать с первого же дня после их открытия. В год 30-летия со дня

официального открытия филиала уместно вспомнить хотя бы главное из того, что он сделал для успешного завершения строительства, быстрого освоения технологий и выживания филиала в трудный для всей страны переходный период конца 80-х и начала 90-х годов.

1. Предложения А.И. Горбаня по внесению изменений в проектную документацию филиалов и борьба за их реализацию

Следует отметить, что ещё до официального назначения директором Анатолий Иванович по просьбе Святослава Николаевича на общественных началах осуществлял негласный контроль над ходом строительства филиала начиная с нулевого цикла, который выполняли советские строители (рис. 1). Ещё не будучи официально ознакомленным с проектом филиала, выполненным Проектным институтом Минздрава РСФСР, он при знакомстве с ходом строительства обратил внимание на полное отсутствие строительства фундаментов под вспомогательные помещения и 20 сентября 1986 года тут же направил своё первое ходатайство С.Н. Фёдорову о необходимости срочного внесения изменений в проект следующего содержания:

«Ознакомившись по вашей рекомендации с ходом строительства филиала и с возможностями штатного укомплектования его медперсоналом, считаю своевременным довести до вашего сведения следующие соображения:

1. Для полноценного функционирования филиала необходимо при нем иметь автотранспорт, складские помещения и минимальную ремонтно-хозяйственную службу. Поэтому в дополнение к уже существующему проекту необходимо запро-

ектировать и построить на прилегающей свободной территории отдельно стоящий блок вспомогательных служб в составе: а) теплого гаража на 6-9 боксов с ямой для ремонта и мойки автомашин; б) комбинированных слесарно-столярных и оптико-электротехнических мастерских по ремонту собственными силами инвентаря, линий коммуникаций, мебели и части специального оборудования; в) складских помещений; г) помещения персонала вспомогательных служб.

2. Для создания санитарной и эстетической зоны вокруг комплекса необходимо выполнить благоустройство прилегающей территории с ее озеленением и посадками, так как сегодня эта территория представляет собой свалку строительного мусора и грунта».

Это предложение было доведено до сведения директора Проектного института Л.Г. Петровой. После неоднократных последующих настоячивых просьб Анатолию Ивановичу удалось добиться включения в проект самой важной позиции – строительства отдельно стоящего здания гаража. Остальные из перечисленных проблем решались своими силами уже после открытия филиала. Элементы слесарно-столярных мастерских были размещены в подвальных помещениях главного здания, а ремонт техники и инструментов был размещён в тесном помещении, прилегающем к оперблоку. Что же касается приведения в порядок территории, то первый этап её был выполнен весной 1988 года после таяния снегов популярным в то время методом проведения субботника силами сотрудников, а в последующие годы по мере роста благосостояния филиала – за счёт собственных средств.

Буквально через три недели Анатолий Иванович выявил еще несколько серьёзных дефектов проекта. Главным из них, который он озвучил в письме Генеральному директору от 11 октября 1986 года, было отсутствие в проекте аварийной бойлерной системы подогрева воды, что ставило под угрозу возможность функционирования филиала в случае отключения центрального снабжения горячей водой. Это были далеко не беспочвенные опасения,

поскольку в городе даже плановые ежегодные отключения воды длились иногда по одному-двум месяцам. Кроме того, в письме было указано на отсутствие в проекте приёмной и кабинета директора филиала! Результатом этого обращения было то, что Проектный институт изменил планировку первого этажа пансионата и выделил кабинет директора и приёмную, но вот на устройство бойлерной пришёл отказ, и за неё Анатолию Ивановичу пришлось ещё всерьёз побороться. Следующее письмо по этому поводу 25 ноября 1986 года Анатолий Иванович направил заместителю Генерального директора МНТК «Микрохирургия глаза» по строительству Е.И. Лившицу. Так и не добившись решения, 2 марта 1987 года он направляет новое письмо начальнику Главного управления строительства Ленгорисполкома Н.А. Алфимову, курировавшему строительство филиала, с просьбой войти в ходатайство перед Советом Министров РСФСР (!) для решения этого вопроса, стоившего всего-то 40 000 рублей! Надо сказать, что, дойдя до самого верха, Анатолию Ивановичу удалось решить и эту проблему.

В начале ноября 1986 года после согласования с подрядчиком – финской фирмой «Полар» – Анатолий Иванович получил, наконец, проект филиала для официального озонавления. Своё заключение он отправил Святославу Николаевичу 23 ноября, в целом одобряя проект, но всё же на двух страницах перечислил свои замечания. Среди них было очень важное и впоследствии реализованное предложение изменить планировку холла для повторных пациентов, выделив специальный коридор для прохода или доставки на колясках пациентов в операционную из пансионата и обратно. Это предложение было реализовано и существенно облегчило в будущем работу филиала. Анатолий Иванович не упускал из внимания ни одну даже мелкую деталь проекта. Например, в этом письме он предложил предусмотреть крепление телефонов-автоматов на этажах пансионата на такой высоте, чтобы пожилые пациенты могли разговаривать по телефону сидя. Это предложение также было реализовано и существенно улучши-

ло комфортность пребывания пациентов в пансионате, особенно в первый десяток лет, когда мобильные телефоны еще не получили широкого распространения.

Следует заметить, что филиалы по проекту впервые в практике советской медицины планировалось оснащать штатной компьютерной техникой для ведения в том числе и медицинской документации в электронном виде. В пункте 3.1 своих замечаний по проекту Анатолий Иванович в связи с этим написал: «Если основная документация будет иметь форму электронной памяти, то зачем в регистратуре предусмотреть массивные стеллажи?» Будущее показало, что это замечание было его наивным заблуждением. К сожалению, постоянно ужесточавшаяся нормативная база требовала все более громоздкого сопровождения пациента именно бумажными документами, и расход бумаги по мере развития компьютеризации не только не уменьшился, но вырос в разы. Стеллажи, вопреки мнению Анатолия Ивановича, всё же были смонтированы, и это единственный случай, когда невыполнение его предложения послужило на благо филиалам.

Узнав на совещании в Москве 6-9 декабря 1986 года об отказе от установки в филиалах ленточного хирургического конвейера фирмы «Сименс» в связи с непомерно высокой ценой, Анатолий Иванович через два дня направил С.Н. Фёдорову обширный документ на 6 страницах с проектом новой планировки операционного зала под карусельный отечественный конвейер типа «Ромашка» (рис. 2). На документе есть пометка, сделанная рукой А.И. Горбаня: «В 1.00 25.XII.86 С.Н. Фёдоров утвердил основную схему своей подписью». Правда, в конечном итоге конвейер был поставлен в соответствии со схемой А.И. Горбаня, но малая, или экстренная, операционная была сделана с противоположной стороны. Соответствующее ходатайство о внесении изменений в проект оперблока 16 января был направлен и в адрес начальника Главного управления капитального строительства Ленгорисполкома А.Н. Алфимова.

В своих замечаниях к проекту Анатолий Иванович уделил много вни-

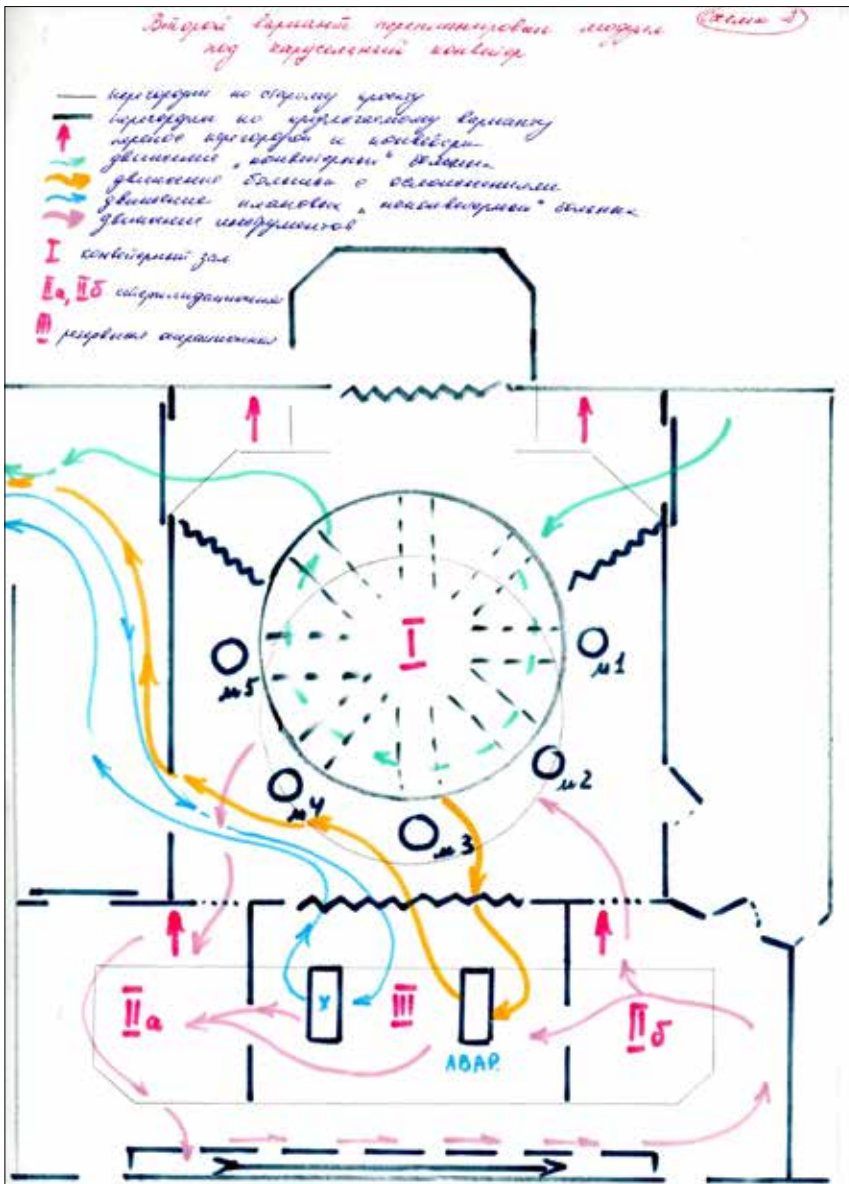


Рис. 2. Эскиз расположения конвейера «Ромашка», выполненный лично А.И. Горбанём, 1986

Fig. 2. A sketch of the location of the conveyor «Daisy», made personally by A.I. Gorban, 1986

мания и вопросам закупок оборудования. В частности, он написал:

«Не очень стыкуются дорогостоящие импортные приборы с низкокачественными отечественными приборными и инструментальными столиками. Для Ленинградского и Московского филиалов полагал бы явно целесообразным закупку соответствующего числа импортных столиков».

Качество отечественных столиков, как и остального оборудования, было действительно ужасным. Они имели гидравлический подъемник, заполненный маслом, которое постоянно вытекало через неплотные стыки. Им-

портные столики нам так и не закупили. Проблема столиков была решена уже после открытия филиала самым неожиданным образом. Дело в том, что основную часть диагностических приборов поставила американская фирма «Humphrey», и все инструкции к приборам были на английском языке. Оптометристам, не владевшим, как правило, английским языком, было очень сложно осваивать приборы. В течение двух или трех зимних месяцев 1988 года по вечерам я занимался переводом всех инструкций на русский язык. Русская версия инструкций заинтересовала фирму «Humphrey», которая предло-

жила приобрести их, а в качестве платы поставить нужное число столиков на сумму в 5000 долларов.

Я привёл здесь только малую часть проблем, связанных с улучшением проекта строительства филиалов, но и этого достаточно, чтобы проиллюстрировать неумную энергию А.И. Горбаня и его страсть к деталям, стремление к совершенству, что наилучшим образом сказалось на будущем филиала.

2. Организация работы по поиску, отбору и подготовке кадров и созданию резерва пациентов для открывающегося филиала

Одновременно с кипучей деятельностью по устранению недостатков проекта, Анатолий Иванович с осени 1986 года начал активную работу по формированию команды будущего филиала, поскольку он хорошо усвоил популярный партийный лозунг «Кадры решают всё!». В первую очередь он определился с кандидатами на должности своих заместителей, которых он хорошо знал или по службе в Военно-медицинской академии, или по работе на кафедре Педиатрического мединститута. Такими кандидатами, которые дали согласие работать в новой структуре, были заместитель начальника кафедры офтальмологии ВМА профессор В.Г. Шиляев, преподаватель этой кафедры кандидат медицинских наук Л.И. Балашевич и ординатор клинической базы кафедры офтальмологии Педиатрического института кандидат медицинских наук Э.Л. Сапегина. Все они были зачислены в штат филиала в разное время, но уже начиная с января 1987 года, ещё находясь на прежней работе, активно помогали Анатолию Ивановичу.

Как только Анатолий Иванович был официально назначен директором филиала, он сделал второй важный шаг – сформировал свой маленький «штаб» в скромном кабинете заведующего кафедрой на Литовской улице, дом № 2, который состоял из бывших его ординаторов Т.В. Балашовой и Е.Н. Шухаевой и профессора В.Г. Шиляева, зачисленных в филиал приказами Генерального директора МНТК «Микрохирургия глаза» в период с 16 января по 30 марта 1987 г., поскольку

своего отдела кадров филиал не имел. Вот этот маленький коллектив с помощью волонтеров, принятых на работу позже, и взял на себя всю тяжесть подготовки к пуску филиала, в том числе и отбор кадров (рис. 3).

Исторический в масштабах филиала приказ директора № 1, возмещавший о начале его деятельности, был подписан Анатолием Ивановичем 15 июня 1987 года, за полгода до официального открытия, а собственный специалист по кадрам Г.М. Лис была назначена приказом № 2 3 августа 1987 года. С этого времени началась активная работа по поиску и отбору кандидатов на врачебные должности. Анатолий Иванович никому не доверял эту работу и лично в течение только июня месяца провёл собеседования с 32 кандидатами. Он сформулировал собственную систему требований к ним, включавшую такие параметры, как мануальная техника, проверяемая с помощью специальных тестов, теоретическая подготовка, культура речи, общая культура, наличие вредных привычек (курильщики Анатолий Иванович на работу не принимал), а также «прочее» – это место жительства, наличие жилья, особенности характера и так далее. В этом разделе особенно ярко проявлялось чувство юмора Анатолия Ивановича. Например, в сохранившемся документе о результатах собеседования от 12 июня 1987 года есть такие замечания: «очень уверена, манерна, но в незнании признается честно», «самолюбив, не терпит подначку, юмор слаб, избывочная самооценка», «языков активно не знает, уместки не к месту, в остальном – ничего», «экстерьер простоват» и так далее. Полученные данные он заносил в специальную таблицу, на основе анализа данных которой принимались окончательные решения.

Анатолий Иванович приложил также много усилий для организации подготовки отобранных врачей к будущей хирургической работе в головной организации. Ещё не будучи директором, он обратился по этому поводу к С.Н. Фёдорову 20 сентября 1986 года с письмом со следующими предложениями:

«Для специализации должного числа врачей-офтальмологов по профилю будущей работы филиала МНТК желательно срочно организовать до-

полнительный набор в клиническую ординатуру – примерно с октября-декабря 1986 года из расчета не менее 4-х мест для Ленинграда (кроме тех двух мест, которые заполняются в сентябре). Это позволит к моменту пуска филиала в каждой из трех планируемых операционных бригад иметь по 2 врача с достаточной – примерно годичной – практической подготовкой в области рефрактивной хирургии и имплантации ИОЛ. Ввиду трудностей с подбором кандидатов из числа врачей со стажем более трех лет (только через три года практической работы врачом общей практики можно было подавать документы в ординатуру. – Прим. автора) прошу принципиально согласовать с Минздравом РСФСР вопрос о допуске на этот период к конкурсу в клинординатуру перспективных кандидатов, еще не выработавших в сети практического здравоохранения положенного срока. Прошу дать также указание соответствующим службам о составлении для этого набора интенсифицированного плана подготовки, чтобы основная программа была пройдена уже в 1987 году, а завершение клинординатуры могло бы проходить в Ленфилиале после его ввода в действие. Для остальных членов хирургических бригад (ориентировочно для 9-10 человек) необходимо было бы организовать на базе головной организации целевые 2-месячные курсы на период с 01.01.87 г. по 01.01.88 г. – для Ленфилиала примерно по 2 человека на каждый заезд».

Все эти предложения были оценены Святославом Николаевичем и в основном реализованы.

Особой заслугой Анатолия Ивановича перед филиалом и комплексом в целом является найденное им решение обеспечения открывающихся филиалов кадрами оптометристов, которых в СССР вообще не готовили. К счастью, в Ленинграде на Измайловском проспекте функционировал Электромеханический медицинский техникум МЗ РСФСР, который готовил специалистов по эксплуатации сложной медицинской техники. Анатолий Иванович в 1986 году предложил директору техникума А.А. Фёдорову организовать подготовку оптометристов на его базе, и директор горячо поддержал эту идею. Профессор В.Г. Шилиев оперативно разработал и утвер-



Рис. 3. Временный «штаб» управления будущим филиалом в кабинете заведующего кафедрой офтальмологии Педиатрического медицинского института. Т.В. Балашова и Е.Н. Шухаева сортируют талоны предварительной записи на лечение

Fig. 3. A temporary «headquarters» of control of the future Branch in the office of the Head of the Chair for Ophthalmology Pediatric Medical Institute. T.V. Balashova and E.N. Shukhaeva sort the coupons of prior appointment for treatment

дил в МЗ РСФСР программу подготовки оптометристов, организовал и лично провел первый цикл лекций и занятий по оптометрии для студентов техникума. В 1987 году было выпущено 40 студентов, прошедших подготовку по оптометрии, и все они были распределены на работу в филиалы первой очереди. Приказом директора филиала в штат филиала были зачислены 15 лучших выпускников техникума.

Оперативно решалась также проблема отбора и подготовки медсестёр. Их дополнительная подготовка по офтальмологии была организована Э.Л. Сапегинной в Ленинградском медицинском училище № 8.

Одновременно с поиском кадров временному штабу нужно было решить проблему создания резерва пациентов, чтобы высокопроизводительное учреждение не простаивало и на полную мощность использовало людские и материальные ресурсы с момента своего открытия. Местная пресса активно освещала ход строительства филиала, Анатолий Ивано-

вич давал интервью газетам, и население города стало обращаться в газеты с вопросами о том, как попасть туда на лечение. Возможно, именно интерес прессы навел профессора В.Г. Шиляева на мысль решить проблему создания резерва пациентов через газеты. Анатолий Иванович с энтузиазмом поддержал эту оригинальную идею, и Виталий Гаврилович оперативно разработал форму талона предварительной записи на операции, в котором пациент должен был заполнить сведения о себе, а врач поликлиники – данные о диагнозе. В качестве пробы такой талон был опубликован сначала в малотиражных газетах крупных предприятий («Кировец», «Ленинградский рабочий»). Проба оказалась удачной. В результате акции к 15 мая 1987 года на адрес штаба в Педиатрическом мединституте поступило до 1000 талонов. После такого удачного старта талон вместе с интервью профессора В.Г. Шиляева корреспонденту В. Красновой был опубликован 10 августа 1987 года в очень популярной в то время газете «Вечерний Ленинград». После этой публикации во временный штаб начало приходить до сотни писем в день, и к ноябрю 1987 года число приславших талоны достигло 35 000 человек. Подавляющее большинство заполнивших талоны были миопами, но примерно 6000 страдали глаукомой и катарактой. Теперь возникла другая проблема – как весь этот массив обработать, как выстроить справедливую очередь, как избежать претензий и злоупотреблений. С этой задачей оперативно справились вновь принятые врачи, и к моменту открытия филиала уже была сформирована очередь и налажено приглашение пациентов.

3. Меры по обеспечению выживания филиала в период перестройки, распада СССР, прекращения госфинансирования и галолирующей инфляции

На долю Анатолия Ивановича Горбана выпало тяжёлое испытание руководством работой филиала в эпоху коренных перемен в жизни страны. К концу 80-х годов филиал, как и страна в целом, столкнулся с проблемой дефицита всего и

вся. Деньги потеряли своё значение, так как на них ничего нельзя было купить, а филиал остро нуждался в транспорте, компьютерной технике, медицинских приборах, мебели и многом другом. В этих условиях руководство страны вынуждено было демократизировать систему управления предприятиями, расширить рамки хозяйственных, в том числе международных связей, разрешить создание малых предприятий и кооперативов. Расцвёл «бартер» – натуральный обмен услугами и товарами между предприятиями. Многие предприятия получили право тратить определенную часть средств на социальные нужды сотрудников, и они сами активно искали пути их освоения.

Анатолий Иванович, проанализировав ситуацию, решил воспользоваться этим обстоятельством и начал активно искать наиболее интересные для нас предприятия, с которыми можно было заключить так называемые «хозяйственные договоры» на обследование и лечение их сотрудников в обмен на поставку нужных филиалу изделий. После длительных дебатов было решено, что наиболее приемлемой формой организации такой работы может быть выезд врачей филиала на предприятия с минимальным набором диагностической аппаратуры для проведения скринингового обследования сотрудников с последующим приглашением на углубленное обследование или лечение нуждающихся в плановом порядке. Так родилась идея создания выездных бригад. Приказом директора № 12 от 3 февраля 1989 года было организационно оформлено их существование и было узаконено начало договорной работы с предприятиями.

Эта работа начала настолько интенсивно развиваться, что уже в первые месяцы года были заключены договоры с 13 крупными предприятиями. Вплоть до распада Союза наши бригады многократно выезжали на Кольский полуостров, в Казахстан, в Белоруссию, Азербайджан и другие регионы. Только в Кзыл-Орду за два года бригада выезжала 14 раз! Много раз выездные бригады в самые отдаленные районы возглавлял лично профессор В.Г. Шиляев.

Особенно важно для филиала

значение имели заключенные в ноябре 1989 года договоры с Кондопожским и Ковдорским бумажными комбинатами. Они имели валютные резервы от экспорта продукции и рассчитывались с нами закупками на эту валюту крайне дефицитными у нас компьютерами, принтерами, ксероксами и другими приборами. В начале 1991 года договор был заключен с заводом «ВАЗ» в Тольятти, установлен контакт с Рижским автозаводом. Особый интерес к этим предприятиям понятен – автомобиль был в то время особо дефицитным товаром, и купить его свободно, как сейчас, было невозможно. Благодаря этим договорам мы приобрели несколько рижских микроавтобусов и даже личные автомобили «ВАЗ» для сотрудников!

Вторым шагом А.И. Горбана в решении проблемы дефицита было создание в марте 1991 года специальной «службы социального развития», как она дипломатично значилась в приказе. На самом деле эта служба была снабженческой структурой, главной задачей которой было добывание «дефицита» для обеспечения повседневной деятельности филиала. Надо сказать, что на то время это было единственно правильное и логичное решение. Эта структура просуществовала до августа 1994 года, когда она была ликвидирована за ненадобностью, полностью выполнив свою функцию.

Филиал был оснащен в основном импортной техникой, и поддержание высокого технологического уровня было возможно только за счет закупки сложной медицинской техники и компьютеров за рубежом за валюту, так как свободного обмена рублями на валюту тогда не существовало. МНТК «Микрохирургия глаза» имел право тратить на свои нужды заработываемую валюту, а не сдавать ее государству, и это создавало мощный импульс к развертыванию этого направления работы, тем более что у головной организации ее опыт уже был наработан. Это право было подтверждено распоряжением Совета Министров СССР № 2560 от 22 декабря 1988 года и затем специальным распоряжением Президента СССР М.С. Горбачева № РП-2702 от 12 октября 1991 года. Это и определило третье направление деятельности, которое

активно стимулировал Анатолий Иванович. Его приказом № 28 от 11 апреля 1989 года «Об организации приема иностранных пациентов» была создана рабочая группа, которой поручалось проработать весь круг вопросов, связанных с внешнеэкономической деятельностью. По её рекомендации приказом директора № 65-к от 12 июля 1989 года был создан целый отдел по международным связям в составе начальника, которым стал М.Г. Находкин, двух референтов и переводчика. Главной задачей отдела был поиск пациентов за рубежом и установление контактов с туристическими фирмами и иностранными представительствами в СССР. Вскоре Анатолий Иванович решил, что целый отдел – слишком большая роскошь для филиала, и с 1 июля 1989 года его полномочия были прекращены, а все вопросы, относящиеся к его компетенции, были возложены на заместителя директора Л.И. Балашевича. Приказом Анатолия Ивановича № 62 от 5 сентября 1989 года на 6-м этаже пансионата было создано отделение для лечения иностранных пациентов, а также предусмотрено его кадровое обеспечение. В июне 1990 года приказом С.Н. Фёдорова № 10-орг наш филиал получил официальное право осуществлять внешнеэкономическую деятельность, а позднее и специальную лицензию на использование технологий МНТК за рубежом.

Усилия Анатолия Ивановича по интенсивному поиску зарубежных партнеров с целью выживания в нестабильные 90-е годы привели к заключению контрактов с фирмами и частными лицами из многих стран мира: Турции, Сербии, Хорватии, Германии, Польши, Швеции, Арабских Эмиратов, Кипра, Бангладеш, Ливии, Китая и Нигерии. По большинству из них наладить регулярную работу так и не удалось, с другими же продуктивная работа продолжается до настоящего времени. Тем не менее, за эти годы был накоплен огромный опыт по работе с пациентами из других стран, получены немалые валютные средства, потраченные на закупку дорогостоящего зарубежного оборудования, укреплен авторитет филиала на международном рынке медицинских услуг. Достаточно сказать, что с тех пор в филиале было прооперировано бо-

лее 13 000 иностранных пациентов из 63 стран мира.

Едва успев справиться с решением проблем дефицита, Анатолий Иванович как руководитель столкнулся с новыми проблемами, ставшими угрозой самому существованию филиала. 26 декабря 1991 года перестал существовать СССР. С начала 1992 года новое государство – Российская Федерация – прекратило оплачивать филиалу оказываемые им медицинские услуги населению. Финансирование из федерального бюджета периодически открывалось только для льготных незащищенных слоев населения или для больных с особо тяжелой патологией, а все остальные пациенты должны были сами оплачивать медицинские услуги. В свою очередь, платёжеспособность населения подрывала начавшаяся одновременно галопирующая инфляция. Ее масштабы видны из того, что с декабря 1991 года по август 1995 года прейскурант цен на услуги комплекса, утверждавшийся С.Н. Фёдоровым, менялся 14 раз, а цена на операции первой категории выросла за этот период с 1 280 до 1 031 800 рублей!

В этой шоковой ситуации Анатолий Иванович, в жизни которого были и более опасные времена, не только не потерял самообладания, но со свойственным ему философским складом ума попытался осмыслить суть платной медицины и в форме шестистраничного трактата «Платная медицина: структура и термины» направил результаты своих размышлений Святославу Николаевичу. Одновременно он начал принимать практические меры по выживанию в новых условиях. Первым направлением, которое он попытался развивать ещё в последние месяцы существования СССР, было создание малых госпредприятий при филиале, которые могли бы пополнить его кассу. Приказами директора № 85 от 23 октября 1990 года и № 79 от 30 сентября 1991 года было создано два таких предприятия – «Зеница» и «Профессор». Для привлечения добровольных пожертвований в пользу филиала от частных лиц и организаций в октябре 1991 года Анатолий Иванович создал своим приказом «Благотворительный фонд поддержки филиала». В декабре 1991

года он издал приказ № 106, в соответствии с которым для привлечения дополнительных средств разрешалось всем желающим врачам и обслуживающему их персоналу проводить на базе филиала сверхнормативные обследования, консультации и лечение больных, оплативших в кассу филиала такие дополнительные услуги по утвержденному перечню и прейскуранту, а членам медицинского директората и руководителям отделений разрешалось проведение дополнительных консультаций и операций в любое свободное от неотложных дел время; остальным врачам для этих целей использовать нерабочее время (после 15.30 или в дополнительные операционно-диагностические дни).

В 1991 году был принят закон о медицинском страховании в РФ, который перекладывал значительную часть затрат на оказание медпомощи в регионы. Он должен был вступить в силу с 1993 года, и Анатолий Иванович буквально с момента вступления в силу закона начал прорабатывать вопрос о нашем участии в городской программе с Комитетом по здравоохранению мэрии Петербурга с тем, чтобы обеспечить себе относительную независимость от федерального финансирования. Переговоры с председателем комитета В.Г. Карюкиным закончились успешно, и 27 декабря 1993 года между комитетом и филиалом был заключен Договор о сотрудничестве и совместной деятельности, в соответствии с которым филиал был включен в перечень учреждений, оказывающих офтальмологическую помощь жителям Санкт-Петербурга в рамках обязательного медицинского страхования. Филиал в то время был если не первым, то одним из немногих федеральных учреждений, вошедших в систему муниципального медицинского страхования. Время показало, что это был очень важный и дальновидный шаг А.И. Горбаня. Плодотворное сотрудничество с системой медицинского страхования города сохраняется до настоящего времени и не прерывалось все прошедшие годы. При всех неизбежных трудностях и проблемах во взаимоотношениях с этой системой, связанных в основном с низкими тарифами, они постепенно преодолевались. Укреплялось взаим-



Рис. 4. Святослав Николаевич Фёдоров и Анатолий Иванович Горбань в день празднования его 70-летнего юбилея, ноябрь 1987 г.

Fig. 4. Svyatoslav N. Fyodorov and Anatoly I. Gorban during celebration of his 70-anniversary birthday, november 1987

ное доверие, совместно прорабатывались стандарты, тарифы и другие текущие вопросы. В настоящее время до 45% пациентов поступают в клинику по системе обязательного медицинского страхования. Сотрудничество с Фондом ОМС обеспечило по сути дела единственную возможность для людей пожилого возраста с катарактой и глаукомой получить высококачественную хирургическую помощь без материальных затрат.

Чтобы компенсировать потери филиала от резкого спада спроса на рефракционные операции в свя-

зи с отказом государства их оплачивать, Анатолий Иванович предпринял все усилия для расширения ассортимента услуг, предоставляемых филиалом. Приказом директора № 4 от 23 января 1992 года было создано отделение лазерной хирургии и флюоресцентной ангиографии и отделение витреоретинальной хирургии, а в январе 1993 года было создано отделение для оказания консультативной помощи на платной основе.

Так шаг за шагом к концу 1993 года Анатолию Ивановичу удалось

стабилизировать финансовое положение филиала. Он добился этого прежде всего благодаря личному таланту, находчивости и настойчивости, но в немалой степени этому способствовала и атмосфера свободы принятия решений директорами филиалов того времени. Филиал имел тогда статус юридического лица и мог свободно оперировать штатом и финансами.

Этот год был для него и юбилейным – 14 ноября ему исполнилось 70 лет – и, как оказалось, последним полным годом руководства филиалом. По случаю юбилея было проведено выездное директорское совещание в Петербурге с участием всех директоров филиалов и самого С.Н. Фёдорова (рис. 4). Мероприятие это прошло очень торжественно, Анатолия Ивановича искренне и сердечно поздравили сотрудники, директора филиалов и гости, в том числе мэр города Анатолий Собчак. Тепло приветствовал юбиляра и Святослав Николаевич, для которого А.И. Горбань был не только человеком, разделявшим его революционные идеи в офтальмологии, но и личным другом.

В год 30-летнего юбилея Санкт-Петербургского филиала МНТК «Микрохирургия глаза» имени академика Святослава Фёдорова его нынешним сотрудникам, как и всему коллективу комплекса, уместно отдать дань памяти и уважения первому директору филиала, благодаря неуёмной энергии и настойчивости которого удалось не только сохранить его в самые трудные годы, но и заложить основу для его дальнейшего развития.



WWW.OOR.RU ОБЩЕСТВО ОФТАЛЬМОЛОГОВ РОССИИ – В ИНТЕРНЕТЕ!