

УДК 338.24:61

О.А. СТРАХОВА,

доктор экономических наук, профессор, директор УДЦ

Высшая экономическая школа

*Санкт-Петербургского государственного экономического университета,
г. Санкт-Петербург, Россия*

О.А. ШВЕЦОВА,

кандидат экономических наук, доцент

*Санкт-Петербургский государственный экономический университет,
г. Санкт-Петербург, Россия*

М.Н. КУЗЬМИНКОВА,

генеральный директор

рекламное агентство «Альфа-Гифтс СПб», г. Санкт-Петербург, Россия

М.А. СОКОЛОВА,

генеральный директор

ЗАО «Аризона-Стар», г. Санкт-Петербург, Россия

СТРАТЕГИЧЕСКОЕ УПРАВЛЕНИЕ В МНОГОПРОФИЛЬНОМ МЕДИЦИНСКОМ ЦЕНТРЕ

В статье рассматривается проблематика эффективного стратегического управления учреждениями в сфере здравоохранения, а также предлагается методика формирования конкурентных преимуществ за счет стратегического управления человеческими ресурсами на основе компетентностного подхода.

Ключевые слова: сфера здравоохранения; компетентностный подход; медицинские услуги.

Стратегическое планирование приобретает все большее значение для долгосрочного роста и развития медицинских компаний. У фирм различного масштаба и профиля деятельности в сфере здравоохранения, применяющих формальные и неформальные процессы стратегического планирования, наблюдается улучшение основных показателей деятельности по сравнению с организациями, осуществляющими только оперативное планирование. Это касается денежного оборота, темпов роста, успехов в достижении целевой прибыли и корпоративных (деловых) целей. Планирование помогает руководителю предприятия выявлять сильные стороны и ключевые организационные компетенции и создавать своей фирме конкурентное преимущество. Выявление сильных и слабых сторон бизнеса помогает владельцу-управляющему (а в системе здравоохранения это зачастую руководитель, не имеющий высшего управленческого образования) разрабатывать альтернативные стратегии для

конкуренции в пределах своей отрасли. Кроме того, планирование также создает оперативные инструменты, предназначенные для достижения организационных и финансовых целей конкурентоспособного бизнеса.

Эффективным инструментом разработки и внедрения стратегии является бизнес-план. Процесс бизнес-планирования определяет, как владельцы и руководители бизнеса трансформируют свои личные цели в бизнес-цели и затем стремятся достичь их, следуя логически последовательному процессу. На рис. 1 показан типичный процесс бизнес-планирования в компании.

Одним из начальных этапов бизнес-планирования в медицинской организации является проведение маркетинговых исследований внешней среды, т.е. рынка медицинских услуг.

Большая численность медицинских учреждений в Санкт-Петербурге обусловлена системой подсчета: за единицу измерения принимается юридическое лицо, заявляющее в видах деятельности

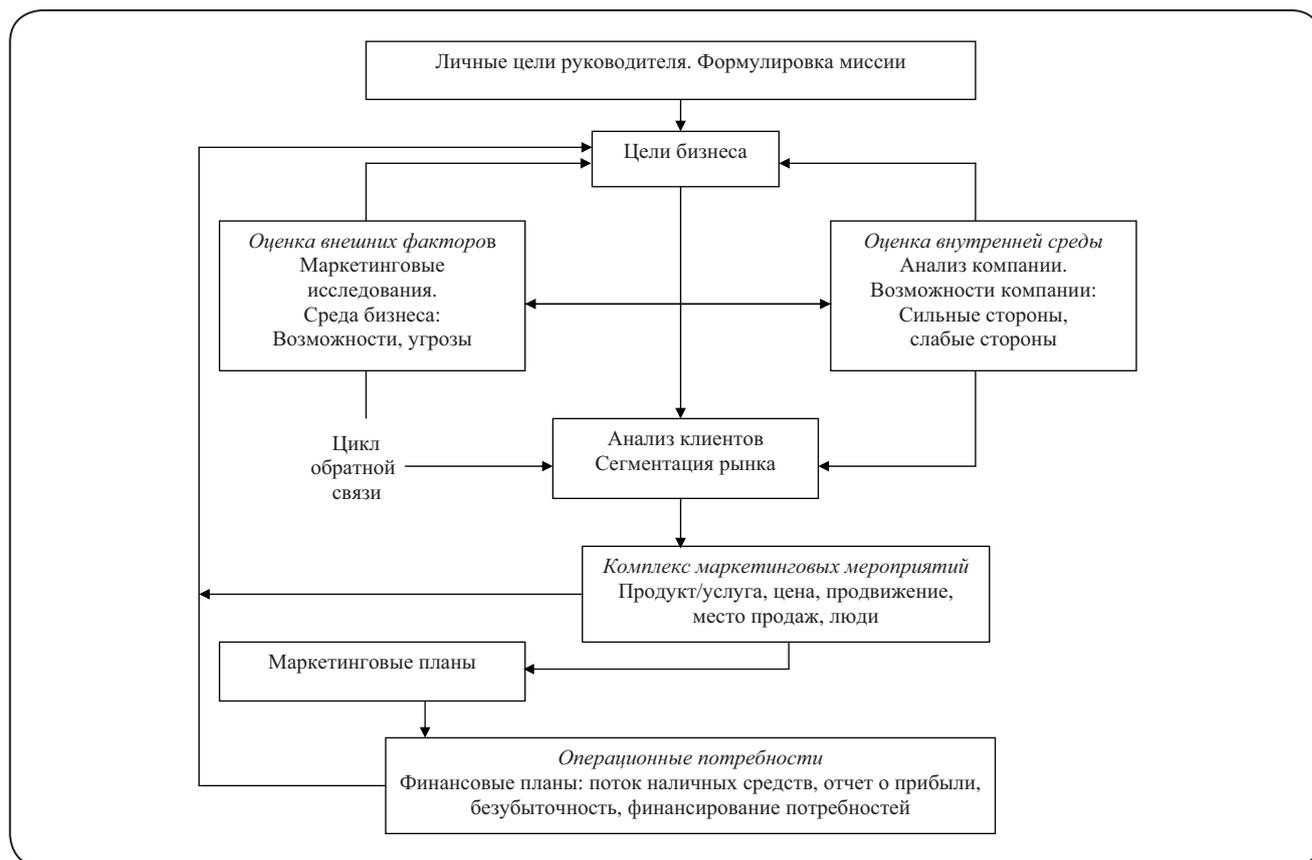


Рис.1. Процесс разработки бизнес-плана

ОКВЭД какой-либо раздел здравоохранения (табл. 1). Иногда несколько медицинских учреждений находятся «под одной крышей», являясь разными юридическими лицами.

Таблица 1
Численность медицинских учреждений по профилям деятельности в Санкт-Петербурге, 2012 г.*

Профиль деятельности медицинской организации	Численность, ед.
Многопрофильные клиники	2487
Гендерные и семейные клиники	160
Прочие специализированные клиники	182
Стоматологические клиники	902
Диагностические клиники	138
Санаторно-курортные учреждения	233
Всего	4102

* Источник: Федеральная служба государственной статистики: учет юридических лиц по классификации ОКВЭД. – URL: <http://petrostat.ru>

Вместе с лечебными учреждениями необходимо учитывать и значительное число курортных, санаторных учреждений, также приписанных к здравоохранению. В данное число входят и различные научно-исследовательские медицинские организации, включая органы судмедэкспертизы.

Большинство медицинских учреждений в Санкт-Петербурге являются многопрофильными – предоставляющими услуги более чем по одному медицинскому направлению. Из специализированных учреждений наиболее широко представлены стоматологические кабинеты и клиники.

За численность медучреждений принято определенное количество юридических лиц, зарегистрированных в Санкт-Петербурге и фиксирующих финансовую деятельность в области здравоохранения. Медучреждение может регистрировать несколько юридических лиц для диверсификации деятельности или оптимизации налогообложения.

Значительную долю частных клиник (табл. 2) составляют мелкие коммерческие медучреждения типа стоматологических кабинетов.

Таблица 2

Численность медицинских учреждений по формам собственности в Санкт-Петербурге, 2012 г.*

Форма собственности	Количество, ед.
Частная	3400
Муниципальная	12
Государственная	448
Иная	242
Сумма	4102

* Источник: Федеральная служба государственной статистики: учет юридических лиц по классификации ОКВЭД. – URL: <http://petrostat.ru>

Государственный учет выделяет в качестве отдельных учреждений массу уже не работающих, реорганизованных, либо перешедших в частный сектор медучреждений.

Объем рынка равняется числу услуг, оказанных пациентам, включая услуги в системе ОМС, которые сопровождаются платежами лично в руки к врачу. Объем коммерческой медицины включает в себя все приемы, совершенные за наличную и безналичную оплату в рамках комплексных программ или разовых платежей пациентов.

Рынок коммерческой медицины включает три сектора: легальные коммерческие платежи, теневые платежи и добровольное медицинское страхование.

На рынке медицинских услуг конечным потребителем всегда является конкретный человек. Даже при страховании персонала юридических лиц полис на обслуживание всегда является именным документом. По этой причине учет потребителей является ключевым фактором для анализа медицинского рынка.

В отличие от многих рынков товаров и услуг, где потребителями могут являться юридические лица, услуги медицинской отрасли оказываются только конкретным физическим лицам. Таким образом, количество принятых пациентов и оказанных процедур является ключевым параметром для оценки натурального объема медицинского рынка.

Потенциально каждый житель Санкт-Петербурга является клиентом коммерческой медицины, однако на практике лишь около половины жителей пользуются платной медицинской помощью (табл. 3). В Европе данный показатель достигает 80%.

Таблица 3

Численность пациентов медицинских услуг в Санкт-Петербурге, 2008–2012 гг. (млн чел)*

Показатель	Годы				
	2008	2009	2010	2011	2012
Численность жителей Санкт-Петербурга, включая граждан и иностранцев, млн чел.	4,83	4,84	4,87	4,90	4,92
Численность пациентов коммерческой медицины, млн чел.	2,44	2,46	2,50	2,53	2,57
Доля пациентов коммерческой медицины от населения Санкт-Петербурга, %	50,5	50,8	51,4	51,6	52,2

* Источник: BusinesStat, Комплексный анализ маркетинговых данных.

В таблицах отражены только пользователи платных медицинских услуг. С учетом пациентов, обратившихся к врачам бесплатно в рамках ОМС, доля пользователей медуслугами в Санкт-Петербурге достигает 75% (табл. 4).

Таблица 4

Прогноз численности пациентов медицинских услуг в Санкт-Петербурге, 2012–2016 гг. (млн чел)*

Показатель	Прогнозный период, год				
	2012	2013	2014	2015	2016
Численность жителей Санкт-Петербурга, включая граждан и иностранцев, млн чел.	4,95	4,96	4,96	4,97	4,98
Численность пациентов коммерческой медицины, млн чел.	2,71	2,77	2,84	2,92	2,96
Доля пациентов коммерческой медицины от населения Санкт-Петербурга, %	54,5	55,8	56,4	57,6	59,2

* Источник: BusinesStat, Комплексный анализ маркетинговых данных.

Доля пользователей коммерческих услуг ежегодно возрастает. Рост обусловлен развитием инфраструктуры медицинских услуг и коммерциализацией государственной медицины. Благодаря коммерциализации медицины численность пациентов платных клиник увеличивается при том, что численность населения Санкт-Петербурга сокращается. С наступлением кризиса ожидалось, что в 2009 г. число пациентов коммерческих клиник в Санкт-Петербурге снизится минимум на 10%, пропорционально снижению доходов населения, но в итоге падения не произошло. Пациенты, потерявшие работу или сократившие личный доход,

не смогли отказаться от медицинских услуг. Услуги здравоохранения являются незаменимыми, в отличие, например, от туристических услуг, от которых в 2009 г. отказались более 20% населения Санкт-Петербурга.

В 2012 г. стоимостный объем рынка медицинских услуг Санкт-Петербурга вырос на 13,6% и достиг 29,3 млрд руб. Доля Санкт-Петербурга в общем обороте коммерческого рынка медицинских услуг России составила 6,2%. При этом число оказанных медицинских услуг в городе выросло всего на 4,6%. Рост выручки был обеспечен в основном ростом цен на медицинские услуги.

В настоящее время в медицинской отрасли все более актуальным в развитии топ-менеджеров становится подход, основанный на компетенциях. Сущность данного подхода заключается в необходимости формирования у руководящих работников медицинской компании ключевых компетенций, дальнейшее развитие которых отвечает стратегическим задачам и способствует повышению конкурентоспособности компании в целом.

Любая компетенция руководителя организации медицинской сферы включает в себя набор навыков, необходимых ему для эффективного выполнения работы. Чтобы считаться ключевой компетенцией, набор предлагаемых навыков должен отвечать трем критериям:

Представлять ценность для потребителей. Клиент медицинского центра – главный судья, определяющий, что является ключевой компетенцией. В процессе определения ключевых компетенций компания должна понимать, что имеет решающее значение для потребителей. Производственные компетенции (к примеру, в компаниях медицинской отрасли, занимающихся производством медицинских препаратов), которые приводят к осязаемому снижению издержек, т.е. выгодны для компании-производителя, можно также считать ключевыми. Таким образом, набор навыков, приносящий значительную ценовую выгоду не только клиенту, но и производителю, можно назвать ключевой компетенцией.

Навыки и умения должны быть уникальными. Ключевой является компетенция, если, по мнению менеджеров компании, имеются ресурсы для ее развития. К примеру, медицинский центр может резко повысить качество обслуживания

клиентов, значительно превысив его средний уровень в своей отрасли, сделав это своей ключевой компетенцией.

Ключевые компетенции должны обеспечивать переход к завтрашним рынкам. При определении ключевых компетенций менеджеры должны абстрагироваться от внешних параметров продукта и представить себе, как заключенную в этом продукте компетенцию можно использовать для производства чего-то нового [2, с. 65].

Процесс определения перечня ключевых компетенций в медицинской компании можно представить следующим образом (рис. 2).

Первый шаг в процессе определения ключевых компетенций руководителей медицинской компании – это создание корпоративной модели компетенций, в результате работы всей команды топ-менеджеров в режиме мозгового штурма. Группа руководителей должна суметь описать компетенции адекватными терминами и прийти к согласию относительно смысла, который в них заложен. Поэтому в первую очередь необходимо выделить стратегических приоритетов.

К примеру, к стратегическим приоритетам медицинской компании можно отнести следующие направления деятельности:

- разработка общей стратегии развития компании;
- выработка стратегий бизнес-анализа;
- стратегический контроллинг;
- стратегическое управление человеческими ресурсами;
- стратегическое управление рисками;
- управление качеством;
- разработка стратегии правового обеспечения;
- создание бренда и продвижение компании;
- создание стратегии в области маркетинга и продаж;
- информационное обеспечение компании.

Второй шаг – формирование модели ключевых компетенций руководителей, влияющих на качество функционирования медицинской компании, ее жизнеспособность и конкурентоспособность. Модель также разрабатывается топ-менеджментом компании. Основные положения такой модели включают в себя ключевые компетенции руководителя медицинской компании:

- системное мышление, системный подход к решению проблем;

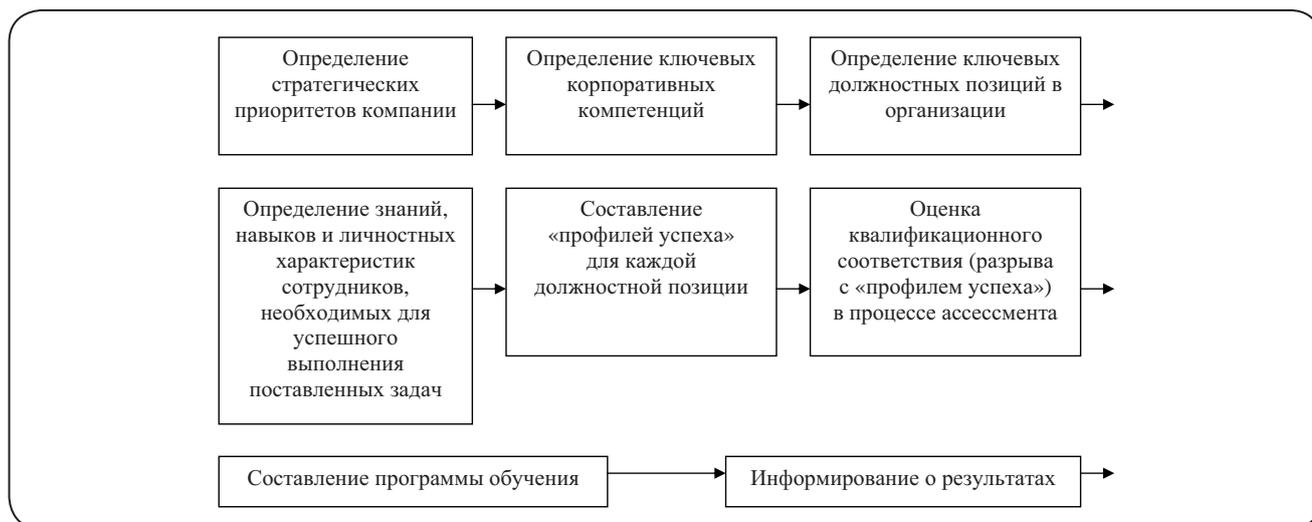


Рис. 2. Определение перечня ключевых компетенций в медицинской компании

- аналитические способности;
- креативность (инновационные способности);
- гибкость, способность быстро и адекватно реагировать;
- способность к обучению;
- организаторские способности;
- клиентоориентированность¹.

Третий шаг – размещение выделенных компетенций на разных уровнях (для последующей их оценки), которые также определяются руководством компании (табл. 5).

Четвертый шаг – составление профиля ключевых компетенций и оценка компетенций руководителей в соответствии с профилем (табл. 6, рис. 3).

Таблица 5
Размещение ключевых компетенций по уровням [1, с. 45]

Наименование уровня	Характеристика уровня развития компетенций
3 – лидерский уровень	Уровень мастерства: руководитель достиг высокого уровня развития компетенции, способен применять компетенцию в ситуациях повышенной сложности. Транслируемая компетентность
2 – сильный уровень	Уровень опыта: руководитель полностью освоил данную компетенцию и эффективно применяет ее во всех базовых рабочих ситуациях. Высокая компетентность
1 – базовый уровень	Уровень развития: руководитель находится в процессе освоения данной компетенции. Он понимает ее важность, но не всегда эффективно применяет ее в практической работе. Компетентность в стадии развития

¹ BusinessStat. Анализ рынка медицинских услуг в Санкт-Петербурге в 2000–2008 гг., оценка влияния кризиса и прогноз на 2009–2010 гг.

Таблица 6

Пример сравнения профиля ключевых компетенций руководителя медицинской компании и его профессиональных компетенций

№	Компетенция	Профиль должности	Оценки работника
1	Системное мышление, системный подход к решению проблем	2	1,5
2	Аналитические способности	2,5	2
3	Креативность (инновационные способности)	3	2
4	Гибкость, способность быстро и адекватно реагировать	1,5	1,5
5	Способность к обучению	2	2
6	Организаторские способности	2,5	2
7	Клиентоориентированность	2	2,5
	Усредненное значение	2,5	2,2

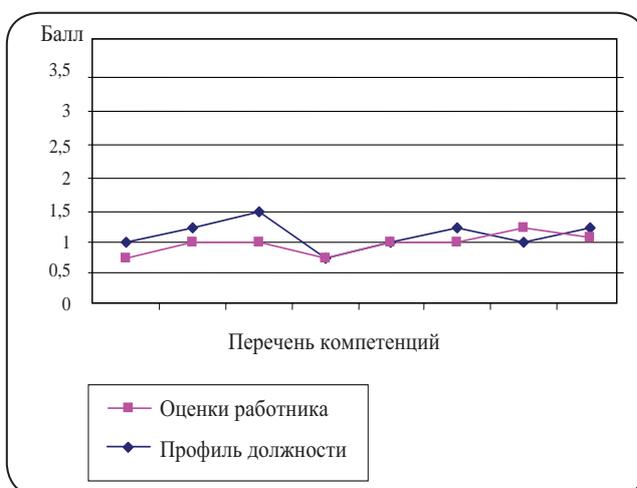


Рис. 3. Оценка ключевых компетенций руководителя медицинской компании

Последний шаг – после оценки ключевых компетенций составляется программа обучения руководящего состава медицинской компании для развития тех компетенций, оценочный балл по которым оказался ниже заданного в профиле ключевых компетенций.

Таким образом, с помощью подхода, основанного на компетенциях, можно не только привести систему управления персоналом в медицинской компании в соответствие с ее стратегическими задачами, но и развить ключевые компетенции

руководящего состава компании с помощью эффективной системы обучения.

Список литературы

1. Багиев, Г.Л. Основы организации маркетинговой деятельности на предприятии. – СПб.: Обл. правл. ВНТОЭ, 2006. – 240 с.
2. Швецова О.А., Аверина Е.А., Смирнова А.А. Инновационные аспекты управления персоналом в предпринимательстве: учеб. пособие. – СПб.: Изд-во ВЭШ СПбГУЭиФ, 2012.
3. Ассоциация частных клиник Санкт-Петербурга. – URL: <http://www.acspb.ru/>

В редакцию материал поступил 19.02.13

Информация об авторах

Страхова Ольга Александровна, доктор экономических наук, профессор, директор УДЦ, Высшая экономическая школа Санкт-Петербургского государственного экономического университета

Адрес: Россия, г. Санкт-Петербург, Набережная канала Грибоедова, 34, тел.: (812) 310-38-62, 312-87-37

E-mail: strakhova@hes.spb.ru

Швецова Ольга Андреевна, кандидат экономических наук, доцент кафедры международного менеджмента, Санкт-Петербургский государственный экономический университет

Адрес: Россия, г. Санкт-Петербург, Набережная канала Грибоедова, 34, тел.: (812) 310-38-62, 312-87-37

E-mail: Shv_olga@rambler.ru

Кузьминкова Мария Николаевна, генеральный директор, рекламное агентство «Альфа-Гифтс СПб»

Адрес: 194044, Россия, г. Санкт-Петербург, ул. Академика Лебедева, 14/2, лит «А»

E-mail: mari-n2@mail.ru

Соколова Марина Александровна, генеральный директор, ЗАО «Аризона-Стар»

Адрес: Россия, Санкт-Петербург, ул. Хлопина, 5, корп. 1, тел.: (812) 247-65-91

E-mail: mari-n2@mail.ru

O.A. STRAKHOVA,

doctor of economics, professor, director

Higher school for economics of Saint Petersburg state university for economics, Saint Petersburg, Russia

O.A. SHVETSOVA,

PhD (Economics),

associate professor Saint Petersburg state university for economics, Saint Petersburg, Russia

M.N. KUZ'MINKOVA,

director general

"Alfa-Gifts SPb" advertising agency, Saint Petersburg, Russia

M.A. SOKOLOVA,

director general

"Arizona-Star" Close Corporation, Saint Petersburg, Russia

STRATEGIC MANAGEMENT IN MULTI-PROFILE MEDICAL CENTRE

The article views the issues of efficient strategic management of health care establishments, and proposes technique of competitive advantages forming by strategic management of human resources based on competence approach.

Key words: strategic management of organizational competences; competence approach; organization development; management of medical organizations; business-planning.

References

1. Bagiev G.L. *Osnovy organizatsii marketingovoi deyatel'nosti na predpriyatii* (Bases of organization of marketing activity at an enterprise). Saint Petersburg: Obl. pravl. VNTOE, 2006, 240 p.
2. Shvetsova O.A., Averina E.A., Smirnova A.A. *Innovatsionnye aspekty upravleniya personalom v predprinimatel'stve* (Innovation aspects of personnel management in entrepreneurship). Saint Petersburg, Izd-vo VESh SPbGUEiF, 2012.
3. *Assotsiatsiya chastnykh klinik Sankt-Peterburga* (Private clinics' Association of Saint Petersburg), available at: <http://www.acspb.ru/>

Information about the authors

Strakhova Olga Aleksandrovna, doctor of economics, professor, director, Higher school for economics of Saint Petersburg state university for economics

Address: 34 Naberezhnaya kanala Griboyedova str., Saint Petersburg, Russia, tel.: (812) 310-38-62, 312-87-37

E-mail: strakhova@hes.spb.ru

Shvetsova Olga Andreyevna, PhD (Economics), associate professor of international management chair, Saint Petersburg state university for economics

Address: 34 Naberezhnaya kanala Griboyedova str., Saint Petersburg, Russia, tel.: (812) 310-38-62, 312-87-37

E-mail: Shv_olga@rambler.ru

Kuz'minkova Mariya Nikolayevna, director general, "Alfa-Gifts SPb" advertising agency

Address: Academician Lebedev str., 14/2, let. "A", 194044, Saint Petersburg, Russia

E-mail: mari-n2@mail.ru

Sokolova Marina Aleksandrovna, director general, "Arizona-Star" Close Corporation

Address: 5 Khlopin str., building 1, Saint Petersburg, Russia

E-mail: mari-n2@mail.ru
