

СТРАТЕГИЧЕСКИЕ НАПРАВЛЕНИЯ РАЗВИТИЯ МЕДИЦИНСКОЙ ОРГАНИЗАЦИИ В УСЛОВИЯХ ПАНДЕМИИ COVID-19

© 2021 Резник Е.А.¹, Горбунова О.А.²

¹ Самарский университет государственного управления
«Международный институт рынка», г. Самара, Россия

² ФГБОУ ВО Самарский политехнический университет, г. Самара, Россия

Статья посвящена совершенствованию стратегии развития медицинских организаций в условиях пандемии COVID-19. В работе проведен стратегический анализ стоматологического подразделения ЧУЗ «КБ РЖД – Медицина» г. Самара. В качестве стратегических направлений развития предложено внедрение телемедицинских технологий, рассмотрены их возможности и преимущества.

Ключевые слова: COVID-19, стратегический анализ, стратегия, телемедицина, телемедицинские технологии.

Все реформы в социальной, политической и экономической жизни страны создают проблемы в управлении организацией. Одна из задач менеджеров – предвидеть эти проблемы и найти пути их решения, в том числе с помощью совершенствования стратегии развития. Чтобы преуспеть на конкурентном рынке медицинских услуг, нужно непрерывно преобразовывать медицинские услуги, повышать их качественный уровень, совершенствовать технологические, управленческие и бытовые функции оказания медицинских услуг [7]. Постоянное и непрерывное прогнозирование направлений развития, совершенствование процесса оказания медицинских услуг и их потребления – основа успеха в конкурентной борьбе любого медицинского учреждения.

В сложившихся экономических условиях тема поиска путей совершенствования стратегии организации очень актуальна, т.к. определяется необходимостью поиска новых форм и методов решения проблем развития рынка медицинских услуг и организации деятельности медицинских компаний. Рыночные преобразования в экономической системе Российской Федерации, антироссийские санкции, последствия пандемии COVID-19 обусловили изменение принципов оказания медицинской помощи населению страны [1 - 4]. Таким образом, возникла необходимость

совершенствования применяемых стратегий в управлении медицинской организацией.

Стратегическое управление связано с постановкой целей организации и с поддержанием отношений с окружающей средой, которые и позволяют ей добиваться поставленных задач, и соответствует ее внутренним возможностям. Потенциал, который обеспечивает достижение целей организации в будущем, является одним из конечных продуктов стратегического планирования.

Рациональный выбор и своевременная оптимизация стратегии помогает предприятию сориентироваться, спрогнозировать и спланировать свою антикризисную деятельность в сложный для предприятия момент времени. Позволяет координировать работу всех подразделений организации, создавать конкурентную услугу, правильно сегментировать рынок и позиционировать услугу на рынке, что в целом обеспечивает успешность компании и выход на качественно иной уровень хозяйственной деятельности [8].

Стратегический менеджмент имеет огромное значение в управлении фирмой. Никакая организация не может успешно выживать в конкурентной среде, если она не имеет четко определенных ориентиров, направлений, которые задают то, к чему

она стремится, чего хочет достигнуть в своей деятельности [6].

Стратегическое управление включает в себя четыре составляющие.

1. Стратегическая диагностика. Для того чтобы принять стратегическое решение, необходимо проанализировать финансово-экономическое состояние организации, а также место, которое оно занимает на рынке [5].

2. Выбор стратегических целей. Одновременно выбирают и сравнивают стратегические пути достижения целей, проводят анализ их плюсов и минусов.

3. Стратегическое планирование. Для достижения поставленных целей необходимо разработать стратегические планы.

4. Стратегический контроллинг. Организация должна контролировать реализацию стратегических проектов по определённым показателям и в случае обнаружения отклонений разрабатывать мероприятия по совершенствованию и оптимизации стратегии или пересматривать выбранные цели.

Стоматологические учреждения в России крайне неоднородны по численности персонала и количеству обслуживаемых клиентов. Среди клиник, оказывающих стоматологические услуги, можно выделить следующие типы учреждений:

- одиночные стоматологические кабинеты и клиники, в том числе авторские, построенные на личном бренде доктора;
- сети стоматологических клиник;
- многопрофильные медицинские центры, оказывающие, в том числе, стоматологические услуги.

В 2016-2020 гг. численность стоматологических учреждений в России увеличилась в целом на 5,5%: с 41,5 до 43,8 тыс. организаций. Рост предприятий отрасли обеспечивался в основном открытием мелких стоматологических кабинетов. Увеличение численности организаций не привело к росту совокупного объема стоматологических услуг в стране.

Широкий ассортимент предлагаемых услуг, доступность современных и качественных материалов делает коммерческую стоматологию привлекательнее государ-

ственной. На российском стоматологическом рынке наиболее распространены организации, работающие в сегменте эконом-класса. Зачастую таким учреждением является стоматологический кабинет с 1-3 установками. По экспертным оценкам их доля составляет около половины рынка. Как правило, такие кабинеты открываются в новых жилых комплексах и оказывают услуги только по направлениям терапии и хирургии.

С одной стороны, объем стоматологического рынка сдерживался неблагоприятной экономической ситуацией в стране, в результате которой в течение ряда лет происходило падение доходов и рост закредитованности населения. С другой стороны, рынок отечественной стоматологии уже прошел экстенсивный этап роста и достаточно насыщен. В основном он поддерживался объективной необходимостью перелечивать зубы.

Услугами частных стоматологических центров пользуется 60% опрошенных, а платными услугами государственных учреждений – 25%. Аудитория государственных учреждений и платных клиник в значительной степени пересекается. Однако, учитывая значительно меньшее число государственных учреждений, данные цифры показывают, что нагрузка на государственные учреждения гораздо выше, чем на частные клиники. Это является основной причиной, по которой государственные клиники практически не используют рекламу и маркетинг для привлечения пациентов. Внутри частного сектора стоматологических услуг наблюдается достаточно резкое обострение конкуренции, но в основном оно происходит в сфере высокого и среднего ценового сегмента. Доля рынка стоматологических услуг – самая большая на российском рынке платных медицинских услуг.

Стоматологическая поликлиника ЧУЗ «КБ РЖД – Медицина» (г. Самара) обслуживает все категории населения. Целевая аудитория – все население г. Самары и Самарской области со средним и высоким уровнем доходов в возрасте от 6 до 70 лет и старше.

Материально-техническая база больницы находится в удовлетворительном состоянии (средний износ 45%). Наличие необходимого оборудования от диагностики до лечения позволяет оказывать стоматологические услуги надлежащего качества.

В Самарской области и г. Самаре представлено большое количество конкурирующих клиник, и каждая из них занимает свою нишу. На сегодняшний день в г. Самаре заявлены порядка 160 клиник, центров и кабинетов по оказанию стоматологической помощи. В их число входят 154 частных стоматологических клиники и 8 государственных поликлиник.

Для проведения конкурентного анализа выбраны две крупные государственные стоматологической поликлиники и одна частная стоматология.

В качестве критериев сравнения выбраны те, которые наиболее существенно влияют на выбор покупателей: спектр услуг; уровень цен; качество услуг (профессионализм персонала); сервис (удобство подъезда, наличие парковки, уровень обслуживания).

Для оценки использовалась пятибалльная шкала. Результаты анализа сведены в таблицу 1.

Таблица 1 – Конкурентный анализ

Критерии сравнения	Вес критерия	Стоматологическая поликлиника ЧУЗ «КБ РЖД-Медицина»	Самарская стоматологическая поликлиника № 3	ООО «Кио-Стом»	Самарская областная клиническая стоматологическая поликлиника
Уровень цен	0,3	5/1,5	5/1,5	4/1,2	5/1,5
Качество услуг	0,4	5/2	4/1,6	4/1,6	4/1,6
Сервис	0,2	3/0,6	3/0,6	5/1	4/0,8
Спектр услуг	0,1	4/0,4	3/0,3	3/0,3	4/0,4
ИТОГО	1	17/4,5	15/4	16/4,1	17/4,3

По итогам конкурентного анализа видно, что стоматологическая поликлиника ЧУЗ «КБ РЖД-Медицина» (г. Самара) является лидером по оценке с учетом веса критерия. По оценке без учета весового коэффициента поликлиника идет наравне с Самарской областной клинической стоматологической поликлиникой.

Стоматологическая поликлиника ЧУЗ «КБ РЖД-Медицина» отстает от конкурентов по уровню сервиса. Поликлиника расположена недалеко от железнодоро-

жного вокзала и основных транспортных развязок, но здание расположено не очень удобно, к нему нет прямого подъезда автомобилей и нет парковки для клиентов.

По критерию «Спектр услуг» можно улучшить оценку. Введение новых видов услуг с применением высокотехнологичного оборудования поможет преодолеть отставание от конкурентов.

В таблице 2 представлены результаты проведенного SWOT-анализа клиники.

Таблица 2 – Матрица SWOT-анализа ЧУЗ «КБ РЖД – Медицина», г. Самара

S – сильные стороны	W – слабые стороны
– широкий спектр оказываемых услуг (прейскурант поликлиники является практически исчерпывающим с точки зрения предоставления современных медицинских услуг в области стоматологии); – наличие в штате опытного квалифицированного врачебного и среднего медицинского персонала; – сотрудничество с большим количеством страховых компаний по ОМС и ДМС; – активная работа и опыт на рынке платных стоматологических услуг; – система предоставления услуг в рассрочку – качество оказания медицинских услуг и гарантии; – современное оборудование от диагностики до лечения	– сезонность некоторых видов услуг; – уровень износа значительной части стоматологического оборудования более 45%; – невысокое качество сервиса пациентов и отсутствие собственной парковки; – низкая рентабельность, в связи с высокой стоимостью оборудования и большими прямыми затратами; – неполная укомплектованность врачебным и средним медицинским персоналом; – отсутствие стратегического и регулярного маркетинга в части привлечения и удержания клиентов, а также увеличения потребления стоматологических услуг; – недостаточное развитие детской стоматологии (за исключением ортодонтии)
O – возможности	T – угрозы
– устойчивый спрос на стоматологические услуги; – рост спроса на качественное обслуживание на современном оборудовании; – появление на рынке новых методик лечения потребителей; – наличие на рынке труда высококвалифицированных специалистов; – наличие на рынке сегментов потенциальных потребителей	– снижение доходов и платежеспособности населения; – альтернатива выбора пациентами (разного уровня платежеспособности) менее дорогих услуг или более известных услуг; – мобильность медицинского персонала – при наличии достаточных средств высококвалифицированные специалисты стремятся создать свой бизнес; – низкие барьеры входа на рынок и чрезвычайно высокий рост конкуренции со стороны частных стоматологических клиник, что ведет к следующим последствиям: угроза потери части рынка; угроза оттока персонала; угроза ценовых войн; – ограничения приема пациентов в условиях COVID-19

В настоящее время внешние экономические и политические факторы негативно отражаются на деятельности организации, а научно-технические и социальные факторы, наоборот, способствуют развитию деятельности и позволяют создать новые возможности в предоставлении медицинских услуг и наращивании доходов.

Высокая скорость распространения COVID-19 вызвала необходимость изме-

нить привычный стиль жизни, в частности, снизить ее активность, в том числе свести до минимума контакты людей, в целях самоизоляции оставаться дома и тем самым снизить распространение пандемии.

Такая необходимость ограничения контактов, самоизоляции, постоянного дистанцирования повышает значимость и ценность электронного здравоохранения,

потребность в нем. Вследствие этого телемедицина получила новый импульс для развития и внедрения в практическое здравоохранение.

Для введения в процесс оказания медицинской помощи с применением телемедицинских технологий необходимо учитывать ключевые законодательные акты, регламентирующие медицинскую помощь населению в стране. Основными законами, регулирующими особенности медицинской помощи, оказываемой с использованием телемедицинских технологий в РФ [1 - 4], являются Федеральный закон от 21.11.2011 № 323-ФЗ (ред. от 08.06.2020) «Об основах охраны здоровья граждан в Российской Федерации» (в частности, статьи 10, 36.2, 91.1), Приказ Минздрава России от 30.11.2017 № 965н «Об утверждении порядка организации и оказания медицинской помощи с применением телемедицинских технологий», Федеральный закон от 27.07.2006 № 152-ФЗ «О персональных данных».

Для защиты данных пациента по требованиям законодательства необходимо шифрование каналов передачи данных и размещение серверов в выделенном защищённом сегменте центра обработки данных. Большинство телемедицинских сервисов декларируют соответствие Федеральному закону от 27.07.2006 N 152-ФЗ «О персональных данных» заверяя, что защищают каналы передачи данных, но шифрование, которое они предлагают, недостаточно защищено. Стоит отметить, что помимо вышеперечисленных требований законодательства существуют и другие условия, которые необходимо учитывать при осуществлении медицинской деятельности с использованием телемедицинских платформ [10].

Возможностью применения электронного здравоохранения в период распространения COVID-19 занимаются ученые многих стран, по-новому оценивая его сильные и слабые стороны, анализируя современную инфраструктуру применяемых электронных средств [11].

Важными достоинствами телемедицины являются экономия времени и бесконтактное общение. Таким образом, телемедицинские сервисы быстро становятся основным инструментом, позволяющим снизить передачу COVID-19 внутри системы здравоохранения, защищая медицинских работников, риск заражения которых достаточно высок.

Возможности телемедицины давно известны и сейчас широко развиваются. В рамках национального проекта «Здравоохранение» в перечень основных направлений включены создание единого цифрового контура и внедрение инновационных технологий [9].

Во всем мире телемедицина подразумевает два сценария взаимодействия ее субъектов.

1. Врач - врач. В рамках этого сценария врачи могут собирать консилиумы, находясь в разных городах. Например, если пациента переводят из одного медицинского учреждения в другое и надо ознакомиться с медицинской документацией, то это можно сделать дистанционно.

2. Врач - пациент. В данном случае речь идет о дистанционном контроле состояния здоровья. Например, врач может наблюдать за пациентом, имеющим хронические заболевания, и делать корректировки в лечении с помощью телемедицинских технологий.

Пандемия COVID-19 заставила взглянуть на телемедицину под новым углом и в значительной мере ускорить ее внедрение по всему миру. Телемедицинские технологии позволяют пациентам, которые подозревают у себя COVID-19, не подвергать опасности других людей, посещая врача. Пациенты, которые имеют хронические заболевания и нуждаются в плановой консультации, могут получить ее, не выходя из дома. И наконец, медицинские работники меньше подвергаются риску заболеть, снижается нагрузка на клинику и на систему здравоохранения в целом.

СПИСОК ИСТОЧНИКОВ

1. Федеральный закон от 21.11.2011 № 323 – ФЗ «Об основах охраны здоровья граждан в Российской Федерации» (последняя редакция).
2. Приказ Министерства здравоохранения РФ от 30 ноября 2017 г. № 965н «Об утверждении порядка организации и оказания медицинской помощи с применением телемедицинских технологий».
3. Федеральный закон от 27.07.2006 № 152 – ФЗ «О персональных данных» (последняя редакция).
4. Письмо Министерства здравоохранения РФ от 9 апреля 2018 г. № 18 – 2/0579 «О разъяснении порядка организации и оказания медицинской помощи с применением телемедицинских технологий».
5. Горбунова О.А. Стратегический анализ как этап выбора стратегии развития организации // Актуальные научные исследования в современном мире. - 2018. - № 7-2 (39). - С. 76-82.
6. Горбунова О.А., Кравченко О.В. Разработка стратегии повышения конкурентоспособности организации: управленческий и финансовый аспекты // В сборнике VII Всероссийской научно-практической конференции «Российская наука: актуальные исследования и разработки», 2019. - С. 127-131.
7. Горбунова О.А., Руднева Е.И. Формирование стратегии продаж услуг медицинской организации // Вестник Международного института рынка. - 2019. - № 2. - С. 24-30.
8. Горбунова О.А., Чигвинцева Е.П. Оценка конкурентоспособности организации как инструмент выбора конкурентной стратегии // Вестник Самарского муниципального института управления. - 2016. - № 4. - С. 60-69.
9. Лясников Н.В., Хамбазаров Ш.Б. Цифровые технологии в здравоохранении как инновационный вектор развития отрасли: телемедицина // Креативная экономика. - 2017. - № 11 – С. 20.
10. Соколенко Н.Н., Багнюк М.Е., Багнюк Д.В. Оказание медицинской помощи с применением телемедицинских технологий: некоторые проблемы правового регулирования // Медицинское право. - 2018. - № 4. - С. 14-17.
11. Шахабов И.В., Мельников Ю.Ю., Смышляев А.В. Особенности развития цифровых технологий в здравоохранении в условиях пандемии COVID-19 // Научное обозрение. Медицинские науки. - 2020. - № 6. - С. 66-71.

STRATEGIC DIRECTIONS OF MEDICAL ORGANIZATION DEVELOPMENT IN THE CONTEXT OF THE COVID-19 PANDEMIC

Reznik E.A.¹, Oksana A. Gorbunova²

¹ Samara University of Public Administration
“International Market Institute”, Samara, Russia

² Samara State Technical University, Samara, Russia

The article is devoted to improving the strategy of medical organizations in the conditions of the COVID-19 pandemic. The authors carried out a strategic analysis of the dental unit of the “Russian Railways - Medicine “Samara”. The article considers the introduction of telemedicine technologies as strategic directions of development, as well as their capabilities and advantages.

Keywords: COVID-19, strategic analysis, strategy, telemedicine, telemedicine technologies.