

УДК 658.5

DOI 10.51691/2500-3666_2022_12_8

**МЕТОДЫ СТРАТЕГИЧЕСКОГО АНАЛИЗА КАК ЭФФЕКТИВНЫЙ
АРГУМЕНТ ДЛЯ УСПЕШНОГО УПРАВЛЕНИЯ МЕДИЦИНСКОЙ
ОРГАНИЗАЦИЕЙ**

Каюмова А.В.

Магистрант, к.м.н.

*Российская академия народного хозяйства и государственной службы при
Президенте Российской Федерации*

Екатеринбург, Россия

Вышегородский Д.В.

заведующий кафедрой экономической теории, к.э.н., доцент

*Российская академия народного хозяйства и государственной службы при
Президенте Российской Федерации*

Екатеринбург, Россия

Аннотация

В данной статье использованы различные методы стратегического анализа, применимые для конкретного медицинского учреждения (Федеральное государственное бюджетное учреждение «Уральский научно-исследовательский институт охраны материнства и младенчества» Минздрава России, далее - ФГБУ «НИИ ОММ» Минздрава России). Рассмотрены внешние и внутренние факторы, оказывающие влияние на организацию, проведен конкурентный анализ между всеми действующими учреждениями в области перинатальной медицины. На основе используемых методов выявлены слабые и сильные стороны в организации, определены потенциальные угрозы и возможности для их устранения. Намечены основные пути и стратегии для реализации успешного управления медицинской организацией.

Ключевые слова: стратегический анализ, медицинское учреждение, внутренние и внешние факторы, угроза, возможности

***METHODS OF STRATEGIC ANALYSIS AS AN EFFECTIVE ARGUMENT
FOR SUCCESSFUL MANAGEMENT OF A MEDICAL ORGANIZATION***

Kayumova A.V.

Master student, Ph.D.

*Russian Academy of National Economy and Public Administration under the
President of the Russian Federation*

Yekaterinburg, Russia

Vyshegorodsky D.V.

*Head of the Department of Economic Theory, PhD in Economics, Associate
Professor*

*Russian Academy of National Economy and Public Administration under the
President of the Russian Federation*

Yekaterinburg, Russia

Annotation

This article uses various methods of strategic analysis applicable to a particular medical institution (Federal State Budgetary Institution "Ural Research Institute for Maternal and Infancy Care" of the Ministry of Health of Russia, hereinafter referred to as FGBU "NII OMM" of the Ministry of Health of Russia). External and internal factors influencing the organization are considered, a competitive analysis between all existing institutions in the field of perinatal medicine is carried out. Based on the methods used, weaknesses and strengths in the organization were identified, potential threats and opportunities for their elimination were identified. The main ways and strategies for the implementation of successful management of a medical organization are outlined.

Keywords: strategic analysis, medical institution, internal and external factors, threat, opportunities

Федеральное государственное бюджетное учреждение «Уральский научно-исследовательский институт охраны материнства и младенчества» Министерства здравоохранения и социального развития Российской Федерации (далее – ФГБУ «НИИ ОММ» Минздрава России) является федеральным государственным бюджетным учреждением науки, финансовое обеспечение выполнения функций которого, осуществляется за счет средств федерального бюджета, а также иных, предусмотренных законодательством, источников. Минздрав Российской Федерации в отношении ФГБУ «НИИ ОММ» является главным его учредителем и распорядителем бюджетных средств [1]. Уже много лет главные задачи института: совершенствование перинатальной помощи, научное обоснование и внедрение в практику здравоохранения новых технологий охраны репродуктивного здоровья семьи, помощь рождению новых граждан России.

Предметом и целями деятельности учреждения являются:

- разработка научных основ профилактики и лечения нарушения репродуктивной функции у населения и оздоровление потомства в экологически неблагоприятных промышленных регионах,
- современные аспекты невынашивания беременности и преждевременных родов, выхаживание и реабилитация недоношенных детей.
- совершенствование специализированной, в том числе высокотехнологичной, медицинской помощи населению.

Для достижения целей ФГБУ «НИИ ОММ» осуществляет следующие виды деятельности [1]:

- Научная (научно-исследовательская), научно-техническая деятельность
- Вектор экономики | www.vectoreconomy.ru | СМИ Эл № ФС 77-66790, ISSN 2500-3666

и экспериментальные разработки в соответствии с ежегодно утверждаемыми Министерством здравоохранения Российской Федерации тематическими планами научно-исследовательских работ.

- Оказание населению специализированной, в том числе высокотехнологичной, медицинской помощи в объемах, устанавливаемых Министерством здравоохранения Российской Федерации.

- Образовательная деятельность по программам послевузовского (аспирантура, ординатура, интернатура, докторантура) образования и иным образовательным программам в соответствии с законодательством Российской Федерации в рамках государственных заданий (контрольных цифр), устанавливаемых Министерством здравоохранения Российской Федерации.

- Деятельность, связанная с правовой охраной и использованием результатов интеллектуальной деятельности Учреждения в соответствии с законодательством Российской Федерации.

- Издание и распространение печатной продукции, содержащей результаты научной и научно-технической деятельности Учреждения.

- Фармацевтическая деятельность для обеспечения лечебно-диагностического процесса Учреждения, в том числе изготовление лекарственных средств, их хранение, качественный и количественный анализ, получение, отпуск (в том числе сильнодействующих и ядовитых) в структурные подразделения Учреждения.

- Заготовка, переработка, хранение, обеспечение безопасности и применение донорской крови, ее компонентов и кровезаменителей для обеспечения лечебно-диагностического процесса Учреждения.

- Деятельность, связанная с источниками ионизирующих излучений и радиоизотопов короткого действия, в том числе их размещение, эксплуатация, техническое обслуживание и хранение.

- Создание информационных ресурсов по профилю деятельности
Вектор экономики | www.vectoreconomy.ru | СМИ Эл № ФС 77-66790, ISSN 2500-3666

Учреждения.

Организационная структура ФГБУ «НИИ ОММ» Минздрава России представлена двумя основными направлениями. Это практическая деятельность и научная деятельность. По каждому направлению существует своя организационная структура, которая обеспечивает выполнения соответствующих задач, согласно направлению.

Для объективной оценки текущего состояния учреждения, выявления существующих проблем и возможных перспектив их решения, а также определения основных тенденций развития непосредственно самого учреждения, а также всей отрасли, в которой оно функционирует, необходимо проведение стратегического анализа, включающего в себя исследование его внешней и внутренней среды.

К числу основных методов, применяемых для определения стратегии, относят PEST, SNW и SWOT анализ и конкурентный анализ, которые позволяют выявить слабые и сильные стороны медицинской организации, оценить ее возможности и угрозы, а также факторы прямого и косвенного воздействия [2].

Как и в других отраслях, специалисты в области управления системой здравоохранения выделяют основные факторы внешней среды, от которых зависит состояние учреждения [3]:

- политико-правовые, включающие в себя различные программы в области государственного, регионального и муниципального здравоохранения, а также нормативно-правовую базу;

- экономические факторы, характеризующие влияние на процесс распределения ресурсов в сфере охраны здоровья населения. Они включают в себя уровень финансирования, источники финансирования, заработная плата медицинских работников, уровень доходов населения;

- социальные факторы: изменение потребительского поведения, изменения требований к жизни, заботе о здоровье, правильное питание;

- технологические факторы, направленные на последние достижения и инновации в производство диагностического оборудования и лекарственное обеспечение, в оказания медицинских услуг.

И конечно, определить стратегические направления, которые позволят обеспечить баланс интересов населения, государства и самих медицинских учреждений, учитывая вышеуказанные факторы, основная задача [3].

Итак, для оценки состояния внешней среды ФГБУ «НИИ ОММ» Минздрава России с учетом всех вышеуказанных факторов, был проведен **PEST-анализ**, результаты которого представлены в Таблице 1.

Таблица 1 - **PEST анализ ФГБУ «НИИ ОММ» Минздрава России**

Политические факторы	Экономические факторы
<ul style="list-style-type: none"> - реализация государственной политики - сотрудничество с Министерством здравоохранения других регионов - упрощенная процедура получения дополнительных разрешений и лицензий - сокращение квот на оказание услуг в рамках обязательного медицинского страхования (далее – ОМС) - развитие государственно-частного партнерства в здравоохранении - разработка и внедрение единых порядков, стандартов и клинических рекомендаций - введение санкций на импортные реактивы, запчасти, медицинские изделия и лекарственные препараты - уровень оплаты медицинских услуг фондом обязательного медицинского страхования (ФОМС) 	<ul style="list-style-type: none"> - мировые кризисы (пандемия по Covid-19, спецоперация) - рост цен на расходные материалы - высокий уровень инфляции, девальвация - низкий уровень заработной платы в бюджетных медицинских организациях - рост спроса на качественную, комфортную медицинскую помощь - налоговые вычеты для населения на лечение - развитие коммерческих, частных структур - развитие многопрофильных частных медицинских центров - развитие маркетинговых стратегий конкурентов - источники финансирования - государственное финансирование исследований, гранты - структура и объем государственного задания
Социальные факторы	Технологические факторы
<ul style="list-style-type: none"> - снижение рождаемости как в Российской Федерации в целом, так и по Свердловской области - рост уровня доверия к «народным» методам лечения («домашние роды», доулы) - низкая доступность качественной медицинской помощи в отдаленных территориях и сельской местности 	<ul style="list-style-type: none"> - развитие новых инновационных методов диагностики и лечения - разработка и внедрение новых медицинских препаратов и изделий медицинского назначения - цифровизация медицины (телемедицинские консультации, онлайн-запись на прием, электронный документооборот, автоматизация учетных

<ul style="list-style-type: none"> - развитость медицинского обслуживания - ложная осведомленность населения о методах диагностики и лечения через социальные сети - развитие медицинского туризма - уровень образованности населения в сфере заботы о своем здоровье - уровень жизни населения - готовность определенной «ниши» населения платить за комфорт и качественные медицинские услуги 	<ul style="list-style-type: none"> систем) - развитие стационар-замещающих технологий - импортзамещение медицинского оборудования - законодательство в области технического оснащения отрасли - интеллектуальная собственность
---	---

Как указывалось выше, стратегические факторы - это факторы развития внешней среды, которые, во-первых, имеют вероятность реализации и, во-вторых, высокую вероятность влияния на функционирование учреждения. Исходя из PEST - анализа ФГБУ «НИИ ОММ» Минздрава России можно выделить ряд стратегических факторов, которые могут быть реализованы и благоприятно повлияют на дальнейшее развитие организации.

ФГБУ «НИИ ОММ» Минздрава России является научно-исследовательским институтом, входит в 20-ку лучших исследовательских учреждений Российской Федерации, что дает возможность для участия в больших проектах по реализации объемных государственных заданий с соответствующим финансированием. Получение грантов, разработка новых технологий и патентов, участие в разработке новых стандартов и клинических протоколов – это большие возможности для финансирования учреждения, признания в медицинской и социальной сфере, что дает возможности для дальнейшего развития и привлечения большего числа пациентов.

Также к стратегическому фактору я бы отнесла более тесное сотрудничество с фондом обязательного медицинского страхования (далее – ФОМС). Это сложная задача, но вполне реализуемая.

ОМС является одним из видов государственного обязательного социального страхования граждан в Российской Федерации. Для реализации системы ОМС применяется комплекс правовых, экономических и

организационных мер. Они направлены на обеспечение и гарантированное оказание застрахованному лицу бесплатной медицинской помощи (при наступлении страхового случая) в надлежащем объеме, качестве и в установленные сроки. Эта помощь будет оказана за счет средств ОМС на условиях, установленных территориальной или базовой программой обязательного медицинского страхования [4].

Наряду с Федеральным фондом ОМС, в каждом субъекте РФ открыты соответствующие Территориальные фонды. Эти организации реализуют государственную политику в сфере ОМС на региональном уровне и координируют работу всех медицинских и страховых организаций субъекта РФ, входящих в систему ОМС.

Ежегодно ФГБУ «НИИ ОММ» запрашивает определенный объем помощи в рамках ОМС. Примерно этот объем один и тот же. Вследствие того, что ФГБУ «НИИ ОММ» находится на территории Свердловской области, то 2021 года оплата случаев проходила из регионального территориального фонда с теми тарифами, которые установлены в регионе. С 2021 года все случаи стали оплачивать из Федерального территориального фонда, с тарифами Федерального фонда. И по анализу динамики за полтора года по этому финансированию, снижение поступающих средств составило более, чем 1,5 раза, что объясняется разными тарифами в региональном и территориальном фонде (к примеру, 36 тысяч в региональном и 20 тысяч рублей в федеральном за один проведенный случай).

Оплата медицинских услуг в рамках обязательного медицинского страхования осуществляется по клинико-статистическим группам. Клинико-статистическая группа (КСГ) - это группа больных, объединенных одним общим диагнозом, тяжестью состояния, сопутствующим диагнозом, требующих одинакового (стандартного) оказания медицинской помощи, имеющая одинаковые конечные результаты. И тариф для каждого КСГ

устанавливается ФОМС из расчета всех затрат (оплата медицинских препаратов и изделий, заработная плата, коммунальные платежи и т.д.)

Принимая во внимание, что ФГБУ «НИИ ОММ» Минздрава России является учреждением 3Б уровня (самого высокого), оно концентрирует на себя пациентов самой высокой группы риска и затраты на одного пациента из-за сложности и длительности лечения значительно превышают тот тариф, который предлагает ФОМС. Поэтому, путем расчетов затрат и предоставления информации в ФОМС, можно обоснованно настаивать на изменении оплаты по КСГ именно для учреждения 3Б уровня. Таким образом, финансовый поток увеличится, будет возможность повлиять на уровень заработной платы сотрудников и снизить текучесть кадров, выделить фонды для обновления оборудования, ремонтов или дополнительного обучения персонала.

Третьим стратегическим фактором я бы выделили цифровизацию в здравоохранении и развитие телемедицины. Телемедицина – взаимодействие врача и пациента на расстоянии с помощью специальных сервисов, сайтов и мобильных приложений. Так, пациент сможет получать квалифицированную помощь онлайн в любое время, не выезжая за пределы своего места проживания. Принимая во внимание, что ФГБУ «НИИ ОММ» Минздрава России это Федеральное учреждение, обслуживающее пациентов из других регионов и очень часто пациентам тяжело добраться из дальних территорий в силу социальных или других причин, то и телемедицинские консультации это самый оптимальный вариант. Пациент получает квалифицированную помощь, организация – финансы.

Кроме того, этот национальный проект позволит перевести часть услуг в автоматизированный режим, освободив персонал от рутинной работы, высвободит больше времени для общения с пациентами, анализа заболевания. Удовлетворенность пациентов сервисом и качество оказания медицинской помощи существенно улучшится.

Остальные факторы тоже очень значимы, но, к большому сожалению, повлиять на них практически невозможно.

SNW-анализ

Любое учреждение или компания независимо от вида деятельности вынуждена существовать в условиях конкуренции. Что касается здравоохранения, то в современных условиях при развитии частных клиник, лабораторий и центров, этот вопрос очень актуален. Для того, чтобы услуги были высоко востребованы, они должны обладать конкурентными преимуществами. Преимущества это конечно сильная сторона, но там где есть сильная, есть и слабая. Для выявления преимуществ и недостатков организаций существует SNW-анализ, представленный в Таблице 2.

Таблица 2 - SNW анализ ФГБУ «НИИ ОММ» Минздрава России

№	Фактор	Оценка		
		S	N	W
1	Стратегия развития предприятия			+
2	Система обучения		+	
3	Система мотивации		+	
4	НИОКР	+		
5	Квалификация персонала	+		
6	Текучесть кадров			+
7	Кадровый состав		+	
8	Организационная структура		+	
9	Корпоративная культура			+
10	Система маркетинга			+
11	Качество услуг		+	
12	Техническая оснащенность			+
13	Система цифровизации		+	
14	Финансовая устойчивость			+
15	Заработная плата			+
16	Имидж		+	
17	Контроль качества		+	
18	Реструктуризация учреждения			+

Из полученного SNW – анализа мы видим, что основная масса факторов находится в слабой или нейтральной зоне, что говорит о возможности и

необходимости двигаться вперед. Есть резервы, которые должны быть использованы.

Большое преимущество и стабильность в отношении квалификации кадров и научно-исследовательской деятельности. Что касается НИОКР, то в ближайшее время могут возникнуть серьезные проблемы из-за введенных санкций и невозможности получения необходимых импортных реагентов и медицинских изделий. Но в каждом плохом событии необходимо искать и положительные моменты. Будет стимул к разработке собственных реагентов и качественного медицинского оборудования.

Текущая кадровая ситуация существует в ФГБУ «НИИ ОММ» Минздрава России, напрямую зависит от заработной платы и финансовой устойчивости.

Система маркетинга развита очень слабо, если не сказать, что совсем не развита. Нет менеджера, нет рекламы, нет анализа рынка, который необходим для принятия правильных стратегических решений. Мотивация персонала в ФГБУ «НИИ ОММ» Минздрава России также очень слабая, в силу чего привлечь кадры достаточно трудно.

Но высокое качество оказываемых услуг, высококвалифицированный персонал создают хороший имидж учреждению и это то, что нужно сохранять при любых ситуациях.

Конкурентный анализ

Для оценки конкурентоспособности медицинской организации можно выделить несколько позиций [5]:

- 1) Со стороны пациента:
 - право свободного выбора врача,
 - система контроля качества
 - защита прав пациента

- 2) Со стороны врача:
 - квалификация врачебного персонала

- стандартизация медицинской деятельности,
- система фиксированных контрактных гонораров,
- право врача зарабатывать и иметь прибыль,
- принятие профессиональных этических норм

3) Со стороны учреждения:

- качество стратегических управленческих решений,
- доступность услуг,
- уровень услуг,
- система непрерывного обучения кадров,
- реклама,
- научная деятельность
- внедрение новых технологий

Основываясь на выборе позиций, составлен конкурентный анализ с оценкой по 5-ти бальной шкале в Таблице 3.

Таблица 3 - Конкурентный анализ

Критерии оценки	Родовспомогательные учреждения					
	ОПЦ	ОММ	ГПЦ	УГМК	Парацельс	40 р/д
Право свободного выбора врача	0	5	5	5	5	5
Система контроля качества	3	4	5	3	2	2
Защита прав пациента	5	5	5	5	4	4
Квалификация врачебного персонала	3	5	3	4	3	3
Стандартизация медицинской деятельности	4	3	5	3	2	2
Система фиксированных контрактных гонораров	1	1	2	5	4	0
Право врача зарабатывать и иметь прибыль	0	4	4	5	5	5
Качество стратегических управленческих решений	3	1	3	3	2	1
Доступность услуг	4	4	3	3	3	2
Уровень и сложность услуг	3	4	3	2	2	2
Система непрерывного обучения кадров	4	2	5	4	4	3
Реклама	2	1	0	3	0	0
Научная деятельность	3	5	3	0	0	0
Условия пребывания	4	1	3	5	5	3
Внедрение новых технологий	4	4	4	3	1	0

Оказание высокоспециализированной медицинской помощи	3	5	3	0	0	0
Наличие детской реанимационной службы	5	5	5	0	0	0
Наличие второго этапа выхаживания	5	5	5	0	0	0
Уровень учреждения	4	5	4	3	3	3
Итого:	64	75	74	60	49	39

Из представленных данным можно сделать вывод, что в настоящее время ФГБУ «НИИ ОММ» Минздрава занимает одно из лидирующих положений в сфере оказания услуг по родовспоможению и неонатальной службе. Лидирующее положение позволяет занять самый высокий уровень учреждения (ЗБ) с возможностью оказывать высокотехнологичную медицинскую помощь, что недоступно другим клиникам; квалификация персонала и уровень подготовки кадров, качество и доступность оказываемой помощи. Для сохранения лидирующих позиций, необходимо постоянное повышение квалификации сотрудников на всероссийских и зарубежных базах, совершенствовать и внедрять все новейшие технологии, принимать постоянное участие в разработке нового, идти вперед в плане оснащения оборудованием и новейшими медицинскими изделиями, уделять большее и должное внимание маркетингу и рекламе, а также бытовым условиям (сервису).

Для создания стратегии организации необходимо учитывать все факторы из STEEP анализа, описанные выше. Но в зависимости от того, является ли фактор стратегическим или нет, он может представлять угрозу предприятию, либо дать возможность повлиять на ее слабые стороны и улучшить положение организации. Для этого может быть составлен SWOT – анализ, который и предполагает выделение слабых и сильных позиций (факторов) из внутренней среды организации и выделения факторов угрозы и факторов возможностей из внешней среды.

Для того, чтобы составить SWOT – анализ, необходимо все факторы внутренней среды разделить на слабые и сильные, минуя нейтральную часть.

Выделив все слабые стороны, необходимо найти пути для их устранения, либо минимизации (подробный анализ представлен выше).

Таблица 4 - SWOT – анализ ФГБУ «НИИ ОММ» Минздрава России

	Положительное влияние	Отрицательное влияние
Внутренняя среда	<p><u>Сильные стороны (S):</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - качество услуг, - квалификация персонала, - кадровый состав, - контроль качества, - НИОКР - система цифровизации - имидж - контроль качества 	<p><u>Слабые стороны (W):</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - стратегия развития предприятия, - реструктуризация учреждения, - корпоративная культура, - система маркетинга, - система мотивации, - система обучения - заработная плата, финансовая устойчивость, - текучесть кадров - техническая оснащенность
Внешняя среда	<p><u>Возможности (O):</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - сотрудничество с Министерством здравоохранения других регионов, - цифровизация здравоохранения - разработка и внедрение единых порядков, стандартов и клинических рекомендаций - развитие государственно-частного партнерства в здравоохранении - рост спроса на качественную, комфортную медицинскую помощь - государственное финансирование исследований, гранты - структура и объем государственных заданий - низкая доступность качественной медицинской помощи в отдаленных территориях и сельской местности - уровень образованности населения в сфере заботы о своем здоровье - развитие новых инновационных методов диагностики и лечения - разработка и внедрение новых медицинских препаратов и изделий медицинского назначений - развитие стационар-замещающих технологий - интеллектуальная собственность 	<p><u>Угрозы (T):</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - введение санкций на импортные реактивы, запчасти, медицинские изделия и лекарственные препараты - низкий уровень оплаты медицинских услуг (ФОМС) - мировые кризисы - рост цен на расходные материалы - низкий уровень зарплат в бюджетных медицинских организациях - развитие коммерческих частных структур - развитие маркетинговых стратегий конкурентов - источники финансирования - снижение уровня рождаемости - сокращение квот на оказание услуг в рамках (ОМС), - уровень жизни населения, - развитие медицинского туризма - готовность определенной «ниши» населения платить за комфорт и качественные медицинские услуги - спрос на платные услуги и комплексное обследование

На основе проведенного анализ внешней и внутренней среды организации, был сделан вывод, что если организация хочет развиваться и двигаться вперед, занимать лидирующие позиции, быть востребованной и отвечать всем Российским и Мировым уровням, очень важен и необходим этап проведения стратегического анализа. Это основа для формирования стратегического плана организации. Одной из важнейших функций стратегического анализа является прогнозирование будущих событий и планирование альтернативного подхода, если определенная стратегия не сработает. Это возможность рассмотреть рынок конкурентов со всех сторон, оценить свои перспективы, исправить ошибки и выявить резервы.

Лидирующее положение ФГБУ «НИИ ОММ» Минздрава России в настоящий момент не говорит о том, что это будет длиться всегда. Для этого нужно много работать, следовать только новейшим технологиям и стандартам, участвовать в их создании, формировать культуру наставничества, совершенствовать кадровый потенциал, заниматься системой маркетинга и системой мотивации, создавать максимально комфортные условия пребывания пациентов в учреждении, работать с благотворительными фондами и учредителем для обновления технической базы, участвовать максимально в грантовой деятельности, разрабатывать ноу-хау и внедрять в другие регионы страны, то есть работать постоянно и на опережение.

Библиографический список.

1. УСТАВ федерального государственного бюджетного учреждения «Уральский научно-исследовательский институт охраны материнства и младенчества» Министерства здравоохранения и социального развития Российской Федерации (новая редакция).

2. Штоколова К.В. Управление медицинской организацией с использованием методов стратегического анализа // Вектор экономики. 2018. № 12.
3. Кузнецова Н.А., Трескова М.В. Стратегическое планирование в системе управления учреждения здравоохранения // Вектор экономики. 2017. № 11
4. Федеральный закон от 29 ноября 2010 г. N 326-ФЗ "Об обязательном медицинском страховании в Российской Федерации" (с изменениями и дополнениями).
5. Тогунов И.А. Конкуренция в здравоохранении и медицине: Корпоративный менеджмент // 2012. №5. С.11-14.

Оригинальность 90%