УДК 65.01
**Лысенко И.Л., канд.мед.наук, ГБУЗ «Городская поликлиника №180»
Департамента здравоохранения г. Москвы;
Михайлова Т.И. , ГБУЗ «Городская поликлиника №180»
Департамента здравоохранения г. Москвы;
Реймер В.В., канд.экон.наук, доцент кафедры экономики и организации,
Дальневосточный государственный аграрный университет», г. Благовещенск**

МЕТОДИЧЕСКИЕ ПОДХОДЫ К АНАЛИЗУ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ СОВРЕМЕННОЙ МЕДИЦИНСКОЙ ОРГАНИЗАЦИИ

В статье представлены методические подходы к анализу деятельности медицинской организации. Обосновывается необходимость оценки конкурентоспособности, инвестиционной привлекательности для частных медицинских организаций и анализа объемов финансирования государственных медицинских учреждений для выполнения программы госгарантий по оказанию бесплатной медицинской помощи населению.

КЛЮЧЕВЫЕ СЛОВА: ЛЕЧЕБНО-ПРОФИЛАКТИЧЕСКОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ, МЕДИЦИНСКАЯ ПОМОЩЬ, РЫНОК МЕДИЦИНСКИХ УСЛУГ, КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТЬ МЕДИЦИНСКОГО УЧРЕЖДЕНИЯ, ИННОВАЦИОННАЯ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ.

UDC 65.01
**Lysenko I.L., Cand. Med. Sci., health care state budgetary institution
“The city policlinic №180 ” of the Health Department, Moscow;
Mikhaylova T.I., health care state budgetary institution
“ The city policlinic №180 ” of the Health Department, Moscow;
Reymer V. V., Cand. Econ. Sci., associate professor,
Far Eastern State Agrarian University, Blagoveshchensk**

THE METHODICAL APPROACHES TO THE ANALYSIS OF ACTIVITY OF THE MODERN MEDICAL ORGANIZATION

Methodical approaches to the analysis of activity of the medical organization are presented in the article. Need of an assessment of competitiveness, of investment appeal for the private medical organizations and of the analysis of the public medical institutions financing amounts for implementation of the program of state guarantees on rendering free medical care to the population locates is justified in the article.

THE METHODICAL APPROACHES TO THE ANALYSIS OF ACTIVITY OF THE MODERN MEDICAL ORGANIZATION

В условиях модернизации системы здравоохранения, появления новых форм собственности медицинских организаций, расширения рынка медицинских услуг представляется не только интересным, но и необходимым анализировать деятельность медицинского предприятия, как с частной, так и с государственной формой собственности. В первом случае – для определения конкурентоспособности и инвестиционной привлекательности, во втором – с целью обоснования

объема финансирования и выявления возможностей государства содержать свою собственность, наполняя материальным содержанием программу государственных гарантий оказания населению бесплатной медицинской помощи.

В государственном секторе здравоохранения конкуренция между лечебно-профилактическими учреждениями (ЛПУ) также присутствует и существует в форме борьбы за пациента (максимальную долю потребителей медицинской помощи) и наилучшее бюджетное финансирование. Учитывая динамику конкурентного рынка, переход его от «структурного» подхода к «ресурсному», основанному на выявлении внутренних ключевых компетенций фирмы, необходимо осуществлять финансовый и управленческий анализ, или внешний и внутренний анализ ЛПУ. При этом управленческий анализ окажется стратегическим, основанным на данных финансового анализа. Ключевые компетенции медицинской организации – основа ее успеха, опирающегося на наилучшие по сравнению с конкурентами виды деятельности. В современных условиях развития рынка медицинских услуг, в государственном его секторе, на первый план выступает не качество, как монофактор, а гарантия, сервис, имидж, приверженность пациента к конкретному лечебному учреждению, врачу.

Источником успеха медицинской организации оказывается грамотное руководство персоналом, его операционной деятельностью. Только виртуозный топ-менеджмент в лечебных учреждениях может обеспечить целостность системы, эффективность технологических процессов, бесперебойное финансирование, заинтересованность в работе трудовых ресурсы и удовлетворенность пациентов.

Оказание медицинских услуг конкретным ЛПУ связано не только с возможностями медицинского субъекта, издержками производства, но и спросом на эти услуги, возможностью продавать их по конкурентной цене, наличием конкурентов, обеспеченностью ресурсами, особенно кадровым потенциалом. Именно поэтому важными составляющими процессов производства и продаж медицинских услуг, товаров медицинского назначения является:

– изучение платежеспособного спроса на продукцию;

– анализ детерминант ценовой эластичности;

– оценка конкурентоспособности медицинских услуг;

– разработка стратегии формирования спроса и стимулирования сбыта;

– поиск новых потребителей и новых видов услуг (причем, для медицинского субъекта – ЛПУ – большие преимущества может обеспечить не столько ценовая конкуренция: снижение цены, сколько неценовая: обладание высококвалифицированными кадрами и обеспечение качества услуги с высоким уровнем медицинского эффекта).

К детерминантам спроса можно отнести:

– цену на медицинскую услугу в данном ЛПУ и аналогичную у конкурентов;

– численность населения, прикрепленного к данному ЛПУ;

– численность городского населения;

– заболеваемость и ее структура, динамика заболеваемости;

– уровень инфляции;

– динамика доходов населения;

– размеры рынка конкретной медицинской услуги;

– появление на рынке медицинских услуг новейших технологий, альтернативных способов оказания медицинской помощи и оценка затрат на их внедрение;

– уровень эффективности данной услуги;

– категории пациентов: новаторы, консерваторы, этичные, экономичные;

– возможности ЛПУ предоставлять услугу при условии превышения предельного дохода по отношению к предельным издержкам;

– воздействие на вкусы и предпочтения потребителей через рекламу медицинскими работниками;

– уровень профессиональной подготовки специалистов;

Рост цен при снижении объема продаж услуг эффективен до тех пор, пока величина дополнительного дохода на единицу продукции превышает величину дополнительных издержек на единицу продукции. Изменение цены на медицинскую услугу в ЛПУ связано не только с затратами на ее оказание, но и изменением стандартов лечения, источников финансирования, сроков поступления денежных средств, платежеспособности потребителей, возможности ЛПУ использовать новые технологии как в производстве, так и в управлении, приобретать оборудование и повышать уровень квалификации медицинских работников.

Обеспечение конкурентоспособности ЛПУ тесно взаимосвязано с потребностью населения в медицинской помощи и услугах, возможностью их предоставления в ЛПУ и удовлетворением населения этим потреблением. Представляет интерес взаимосвязь спроса населения на медицинскую помощь и услуги ЛПУ и факторов его обуславливающих, оценка взаимосвязей которых может осуществляться методом корреляционно-регрессионного анализа.

Качественным фактором превосходства в конкурентной борьбе является использование новых технологий в управлении и производстве медицинской услуги, за которыми стоят знания, навыки персонала и возможность их получения. Инновация – это создание новых источников удовлетворения покупателей. Инновационное мышление – связующее звено между творчеством и интеллектом, процесс принятия рациональных управленческих решений. Инновационная деятельность медицинских организаций – это взаимосвязь и взаимодействие логического мышления, креативного мышления и инновационного мышления. Учитывая наличие объективных условий макроинноваций в здравоохранении сегодня, нельзя обойтись без микроинноваций (преобразований в структуре ЛПУ). Инновации на микроэкономическом уровне подразделяются на инновации-продукты (медицинские услуги) и инновации-процессы (технологии оказания медицинских услуг и медицинской помощи). Концепция инновационной деятельности ЛПУ включает в себя принципы:

– способность к формированию знаний, навыков, необходимых для создания медицинской услуги (помощи);

– формирование востребованности на рынке и условий для создания и удержания конкурентного преимущества создаваемых услуг;

– обеспечение условий взаимосвязи ЛПУ и рынка медицинских услуг.

Инновационная медицинская организация является наиболее эффективной формой овладения капиталом и она должна представлять систему, ориентированную на решение следующих задач:

– формирование инновационного мышления у медицинского персонала;

– формирование нематериальных активов ЛПУ;

– создание организационно-финансовых и производственно-коммерческих возможностей.

Инновационная деятельность ЛПУ есть непрерывный процесс формирования и использования интеллектуального капитала, человеческого капитала (образование, квалификация, мотивация, уровень здоровья персонала), философии управления (корпоративная культура). Если для любого предприятия вне сферы здравоохранения главной целью является поиск путей создания новых ценностей, то для медицинского предприятия основная цель – поддержание человеческого капитала остается прежней, изменяются лишь механизмы ее достижения.

Чтобы добиться успеха, высокого уровня эффективности в деятельности ЛПУ, необходимо научиться управлять «бесконечной» инновацией. Управленческий анализ – процесс комплексного анализа внутренних ресурсов и возможно-

стей предприятия, направленный на оценку текущего состояния бизнеса, его слабых и сильных сторон, выявление стратегических проблем. Для ЛПУ управленческий анализ – комплексная медико-социально-экономическая оценка его деятельности, его эффективности и определение путей повышения уровней социальной, экономической и медицинской эффективности ЛПУ в целом. Конечной целью управленческого анализа является предоставление информации руководству ЛПУ, муниципальным и региональным органам здравоохранения о положении дел в ЛПУ для принятия адекватных стратегических и тактических решений, выбора стратегии развития медицинской организации.

В рамках рассмотрения проблемы интеграции управленческих и финансовых решений преодолевается критическое отношение к финансовым показателям как к инструменту управления предприятием. Ретроспективный характер финансовых показателей не позволяет адекватно управлять медицинской организацией (то есть использовать только финансовые показатели для управления предприятием). При помощи развития информационных систем есть возможность объединить финансовый и стратегический менеджмент в единый процесс управления. Финансовые инструменты развития и управления интегрированы в стратегический, инновационный, инвестиционный, проект-менеджмент, риск-менеджмент и составляют основу специализированного метода управления – финансовый менеджмент.

СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

1. Большова, Т.Е. Социальное здоровье населения как цепь функционирования института социальной работы [Текст]: Дис. канд. социол. наук: – Саратов, 1997. – 107 с.

2. Доклады Министерства здравоохранения РФ о ходе реализации Программы государственных гарантий оказания гражданам Российской Федерации бесплатной медицинской помощи в 2008-2011 гг. [Текст] – М.: Минздрав РФ, 2012 г.

3. Комаров, Ю.М. Об использовании и интерпретации некоторых медико-демографических показателей [Текст] / Ю.М. Комаров // Главврач. – 2012. – №8. – С. 69-74.

4. Концепция развития системы здравоохранения в Российской Федерации на период до 2020 г. [Эл. ресурс]: URL: http://topmedicina.ru/health/koncepciya/

5. Корчагин, В.П. Здоровье населения. Здравоохранение в России [Текст] / В.П. Корчагин // Российский экономический журнал. – 2007. – №2. – С. 41-52.

6. Лисицын, Ю.П. Здоровье населения и современные теории медицины [Текст]. – М.: Медицина, 1982. – 113 с.

7. Шевский, В.И. Модернизация российского здравоохранения: 2008-2020 гг. [Текст] / В.И.Шевский, И.М.Шейман, С.В.Шишкин. – М.: ИД ГУ-ВШЭ, 2008. – 22 с.