

3.2.3. Общественное здоровье и организация здравоохранения,
социология и история медицины
(медицинские науки)

УДК 614.2:005.95
doi: 10.17021/2021.2.2.23.33

**ИСПОЛЬЗОВАНИЕ PESTEL –АНАЛИЗА В УПРАВЛЕНИИ
УЧРЕЖДЕНИЯМИ ЗДРАВООХРАНЕНИЯ**

Римма Дмитриевна Бокова¹, Наталья Николаевна Косинова²

^{1,2} Волгоградский государственный медицинский университет, Волгоград, Россия,

¹Bokova.rimma@yandex.ru

²nnn_05@mail.ru

Аннотация. В современных социально-экономических условиях деятельность практически любого предприятия направлена на улучшение финансовых показателей с параллельным развитием социальных аспектов. Получение прибыли при этом во многом обусловлено особенностями функционирования макроэкономической бизнес-среды. В статье рассматриваются управленческие аспекты анализа на примере ГБУЗ «Городская поликлиника №5» города Волжского с позиций основных макроэкономических факторов, оказывающих влияние на её деятельность. Целью исследования является изучение методологии и методики использования PESTEL-анализа, выявление показателей и характеристик внешней среды, влияющих на управление учреждений здравоохранения, с учетом основных шести факторов (политического, экономического, социально-культурного, технологического, экологического и правового). Специфика влияния данных факторов на здравоохранение состоит в том, что медицинская организация не может оказывать влияние на них, но она обязана учитывать их в своей деятельности. Проведение анализа рисков и возможностей, которые проявляются в факторах PESTEL-анализа, влияющих на организацию работы поликлиники, позволяет автору привести примеры возможных административных мероприятий по оптимизации работы ГБУЗ «Городская поликлиника №5» с учетом макроэкономических факторов среды. Это поможет руководству учреждения здравоохранения принимать взвешенные и эффективные управленческие решения, направленные на оптимизацию работы медицинской организации.

Ключевые слова: PESTEL-анализ, цифровая трансформация, система управления, передача данных, макроэкономические факторы внешней среды.

Для цитирования: Бокова Р.Д., Косинова Н.Н. Использование PESTEL–анализа в управлении учреждениями здравоохранения // Прикаспийский вестник медицины и фармации. 2021. Т. 2, № 2. С. 23–33.

**USING PESTEL ANALYSIS IN THE MANAGEMENT
OF HEALTHCARE INSTITUTIONS**

Rimma D. Bokova¹, Natal'ya N. Kosinova²

^{1,2} Volgograd State Medical University, Volgograd, Russia

¹Bokova.rimma@yandex.ru

²nnn_05@mail.ru

Abstract. In modern socio-economic conditions, the activity of almost any enterprise is aimed at improving financial performance with the parallel development of social aspects. Making a profit in this case is largely due to the peculiarities of the functioning of the macroeconomic business environment. The article examines the healthcare sector of the Russian Federation and on the basis of the State Medical Institution

«City Polyclinic No. 5» from the standpoint of the main macroeconomic factors that influence it. The purpose of the study is to study the methodology and methodology of using PESTEL analysis, to identify indicators and characteristics of the external environment, as well as to study it taking into account the main six factors (political, economic, socio-cultural, technological, environmental and legal). The specifics of the impact of these factors on health care is that a medical organization cannot influence them, but it is obliged to take them into account in its activities. Conducting an analysis of the risks and opportunities that manifest themselves in the factors of the PESTEL analysis that affect the organization of the work of the polyclinic will allow the author to give examples of possible administrative measures to optimize the work of the State Budgetary Institution «City Polyclinic No. 5», taking into account the macroeconomic factors of the environment. This will allow the management of the health care institution to make balanced and effective management decisions aimed at optimizing the work of the medical organization.

Key words: PESTEL-analysis, digital transformation, management system, data transmission, macroeconomic factors of the external environment.

For citation: Bokova R.D., Kosinova N.N. Using PESTEL analysis in the management of healthcare institutions // Caspian Journal of Medicine and Pharmacy. 2021 : 2 (2): 23–33 (In Russ.).

Введение. Здравоохранение представляет собой важнейшую отрасль экономики государства. От уровня развития медицины зависит качество жизни и здоровья населения. Это подтверждается и мероприятиями, которые разрабатываются в сфере здравоохранения.

Российское правительство претворяет в жизнь федеральные целевые программы, которые направлены на дальнейшее развитие и повышение уровня эффективности здравоохранения, поддержание комплексных социально ориентированных инновационных проектов в профильной отрасли в стране и её регионах. Направления инновационного развития здравоохранения РФ и ее субъектов определено в программных документах социально-экономического развития страны. Минздравом России принята Стратегия развития здравоохранения РФ на долгосрочный период 2015 – 2030 гг.

Очевидно, что на состояние и уровень развития учреждений здравоохранения, как и отрасли в целом, влияние оказывают факторы внешней среды. Специалисты выделяют следующие их группы: политические, экономические, социальные, технологические, экологические и правовые.

Специфика влияния указанных факторов на здравоохранение состоит в том, что медицинская организация не может оказывать влияние на них, но она обязана учитывать их в своей деятельности. Это позволит руководству учреждения здравоохранения принимать взвешенные и эффективные управленческие решения, направленные на оптимизацию работы медицинской организации. Следовательно, будет способствовать достижению главной цели – предоставлению населения страны качественной, своевременной, высокотехнологичной медицинской помощи.

Цель: изучить технику PESTEL-анализа в сфере здравоохранения на базе ГБУЗ «Городская поликлиника №5» (г. Волжский) для определения путей совершенствования деятельности поликлиники с учетом факторов внешней среды.

Материалы и методы исследования. В процессе проведения научного исследования использовались общенаучные методы анализа и синтеза, системный подход к изучению объекта исследования, методика отраслевого PESTEL-анализа. Для повышения иллюстрационной емкости использовалась табличная форма представления информации.

Результаты исследования и их обсуждения. В современных социально-экономических условиях деятельность практически любого предприятия направлена на улучшение финансовых показателей с параллельным развитием социальных аспектов. Эффективность деятельности организации при этом во многом обусловлена особенностями функционирования макроэкономической среды [13].

В настоящее время к макросреде можно отнести множество сил и субъектов, окружающих организацию и оказывающих различную степень влияния на функционирование предприятия, которые обуславливают не только результаты хозяйственной и финансовой деятельности, но и стиль управления и корпоративную культуру. Для исследования качественных характеристик сегментов макросреды целесообразно использовать методику PEST-анализа. Её применение способствует изучению макросреды с целью принятия обоснованных управленческих решений и формированию конкурентных преимуществ на основе оценки факторов влияния и установления связи и соподчинения между факторами [9].

PEST-анализ используется в менеджменте как инструмент исследования макроэкономических факторов среды, оказывающей влияние на функционирование как отдельной компании, так и отрас-

лей народного хозяйства в целом. Четыре уровня PEST-анализа позволяют выявить факторы принятия решений в определенной сфере. К ним относятся: политические, экономические, социокультурные и технологические факторы. Они являются экзогенными по отношению к субъекту экономической деятельности и не подлежат изменению с его стороны, однако их своевременный учет при принятии управленческих решений может создать значительное конкурентное преимущество.

PEST-анализ имеет множество достоинств, например: обеспечение целостной картины внешнего окружения, более детальный анализ внешней среды, активное стимулирование руководителя к действию и учету внешних факторов. Но стоит отметить, что данный метод не учитывает «внутренние» факторы, которые влияют на организационные процессы, тем самым говоря о том, что он подходит только для анализа долгосрочных целей и не позволяет оперативно реагировать на изменения [10].

Данный анализ составляется в форме матрицы, где учитываются политические, экономические, социальные и технологические факторы воздействия на среду компании.

Как и другие методы, PEST-анализ легко изменяется, приобретая ряд вариаций. Среди них наиболее распространенными можно назвать PEST+EL анализ. PESTEL-анализ, помимо основных, включает в себя еще пару показателей, а именно факторы правового характера (L – Legal) и факторы экологического плана (E – Environmental or Ecological).

Используя данный метод анализа можно проанализировать внешнюю среду Государственного бюджетного учреждения здравоохранения «Городская поликлиника № 5» (г. Волжский).

ГБУЗ «Городская поликлиника № 5» является самостоятельным лечебно-профилактическим учреждением в системе здравоохранения г. Волжского, функционирующим в соответствии с действующим законодательством и Уставом.

На основании Постановления главного государственного санитарного врача РФ от 24.01.2020 №2 «О дополнительных мероприятиях по недопущению завоза и распространения новой коронавирусной инфекции, вызванной COVID-19, в поликлинике был разработан комплекс мер по профилактике коронавирусной инфекции.

На базе поликлиники с конца мая 2021 года проводится вакцинация препаратом «Гам-Ковид-Вак» и «ЭпиВакКорона». Для данной процедуры были организованы помещения и специалисты (врач-терапевт и 2 медицинские сестры).

В связи с тем, что во второй половине 2020 года система здравоохранения работала с перегрузкой, количество обращений пациентов значительно возросло. Это привело к увеличению времени ожидания пациентов.

В связи с пандемией данное учреждение в кратчайшие сроки организовало площадку для помощи инфекционным больным. Также медицинская организация подключена к «Телемедицинской системе» для проведения консультаций удаленно и направлений пациентов по программе «Высокотехнологичная медицинская помощь» (ВМП) на госпитализацию в специализированные стационары страны.

Исследование внешней среды ГБУЗ «Городская поликлиника №5» на основе PESTEL-анализа предполагает оценку 6 групп факторов, которые для удобства анализа были систематизированы и оформлены в виде табличных форм (таблица 1).

Данный анализ выявил важные факторы внешней среды ГБУЗ «Городская поликлиника №5», на которые необходимо обратить внимание. Для минимизации влияния данных факторов следует пересмотреть стратегию развития поликлиники для дальнейшего развития медицинской организации.

Таблица 1

PESTEL-анализ системы здравоохранения России

<p style="text-align: center;">Политические факторы</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Законы, регулирующие оказание медицинских услуг, и контроль их исполнения. 2. Регулирование сферы обращения изделий медицинского назначения, медицинских препаратов и оборудования. 3. Трудовое законодательство (включая размер и условия оплаты труда медицинских работников). 4. Законодательство, регламентирующее применение цифровых технологий в медицине. 5. Защита персональных данных пациента. 6. Стандарты оказания медицинской помощи. 7. Подготовка кадров: разные уровни образования; систематическое повышение квалификации и система аттестации медицинских работников. 8. Нормативно-правовое регулирование профилактики (национальный календарь прививок, требования диспансеризации, профилактических осмотров и пр.) 	<p style="text-align: center;">Экономические факторы</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Налоговая политика в сфере здравоохранения (тарифы и льготы). 2. Государственное финансирование здравоохранения: <ul style="list-style-type: none"> – закупка оборудования, медикаментов, расходных материалов; – развитие инфраструктуры оказания медицинских услуг. 3. Система государственного и добровольного медицинского страхования. 4. Уровень доходов населения. 5. Уровень доступности медицинских услуг. 6. Государственно-частное партнерство (в том числе создание медицинских кластеров и иных структур)
<p style="text-align: center;">Социокультурные факторы</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Культура профилактики и здорового образа жизни у населения. 2. Уровень образованности населения в сфере заботы о своем здоровье и готовность платить за медицинские услуги. 3. Уровень доверия к медицине и «народным» методам лечения. 4. Демографическая структура населения: <ul style="list-style-type: none"> – половозрастная структура населения и продолжительность жизни; – соотношение уровня рождаемости/смертности. 5. Медицинский туризм 	<p style="text-align: center;">Технологические факторы</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Развитие Интернета и ИТ в сфере здравоохранения в процессе цифровизации. 2. Телемедицина. 3. Новые методы и технологии диагностики и лечения. 4. Разработка и внедрение новых медицинских препаратов и изделий медицинского назначения (керамический сустав, определенные виды стентов, экзоскелет и т. д.)
<p style="text-align: center;">Экологические факторы</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Экологическая обстановка в регионах РФ и мероприятия по ее устранению: <ul style="list-style-type: none"> - выбросах загрязняющих веществ в атмосферный воздух предприятиями; - организация использования производственных отходов. - реализуются природоохранные мероприятия, направленные на снижение количества образуемых отходов. 2. Экологические проблемы: глобальное потепление, загрязнение мирового океана; разрушение озонового слоя, загрязнение воздуха, загрязнение почвы, вырубка лесов и опустынивание, «кислотные дожди», сокращение биоразнообразия; 3. Санитарно-гигиеническая культура населения. 	<p style="text-align: center;">Правовые факторы</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Трудовое законодательство, потребительское право, здоровье и безопасность, международное, а также торговое регулирование и ограничения; 2. Законы о защите прав потребителей; 3. Законы о защите персональных данных.

Таблица PESTEL-анализа — промежуточный вариант. Для того, чтобы завершить анализ, необходимо сделать выводы: по каждому фактору прописать воздействие фактора на медицинскую отрасль, на ЛПУ и спланировать программы, которые необходимо провести, чтобы снизить негативное влияние фактора и максимально использовать положительное влияние фактора на деятельность ГБУЗ «Городская поликлиника №5» (таблица 2).

Таблица 2

Влияние факторов на изменения в деятельности мед учреждения

Наименование факторов	Изменения в медицинской отрасли	Изменения в работе ГБУЗ «Городская поликлиника №5»
Политические факторы		
Фактор 1	Стабилизация в политической сфере государства положительно сказывается на отрасли	Стабильность в работе администрации поликлиники
Фактор 2	Разработка и модернизация стандартов оказания медицинской помощи по различным нозологиям. Развитие государственных программ, направленных на профилактические цели. Подготовка кадров для сферы здравоохранения: как базовое образование, так и программы повышения квалификации и аттестации специалистов	Мероприятия, направленные на снижение смертности от основных нозологий. Повышение качества диспансерного наблюдения за пациентом. Принятие новых стандартов в оценке предоставления медицинских услуг. Внедренная система обучения «НМО» (дистанционная)
Фактор 3	Сокращение теневого сектора медицинских услуг и коррупции в медицине с помощью регулируемого рынка медицинских услуг, определяющим порядок обращения медицинских препаратов, изделий медицинского назначения и медицинского оборудования, требования к инфраструктуре оказания медицинской помощи	Предоставление платных услуг на основе утвержденного прейскуранта на платные мед. услуги. Составление договоров с пациентами, что приведет к дополнительному финансированию поликлиники
Экономические факторы		
Фактор 1	Удорожание всех видов медицинских услуг и фармацевтических средств. Рынку не выгодно услуги первичной медико-санитарной и профилактической помощи	Поликлинике не выгодно заниматься профилактической помощью, так как страховые компании в данной системе выполняют функцию финансовых посредников. Это приводит к тому, что администрация не заинтересована в непосредственных показателях здоровья пациентов
Фактор 2	Увеличение всех видов расходов по содержанию медперсонала, эксплуатации медоборудования	Рост тарифов на коммунальные услуги
Фактор 3	Снижение возможности получения качественной бесплатной медицинской помощи для населения	Уменьшение числа предоставленных платных услуг, увеличение очереди пациентов для получения высокотехнологичной медпомощи
Социально-культурные факторы		
Фактор 1	Совершенствование медицинского обслуживания и рост образовательного уровня населения в отношении собственного здоровья	Доверительные отношения в системе врач-пациент, продуктивный диалог на основе взаимопонимания. Усиление сектора профилактики заболеваний, применение технологий, направленных на определение предрасположенности к заболеваниям, персонификация — индивидуальный подход к каждому пациенту с учетом особенностей его организма, и активное вовлечение пациента и членов его семьи в сохранении своего здоровья
Фактор 2	Изменение политики пациента в отношении «готовность платить за медицинские услуги». Развития частного сектора здравоохранения. Медицинский туризм	Увеличение обращений пациентов за платными медицинскими услугами. Поликлиника выйдет на новый уровень в конкуренции рынка платных мед. услугах
Фактор 3	Изменение образа жизни населения в сторону улучшения её качества на основе	Увеличение возрастной категории пациентов

	ЗОЖ	
Технологические факторы		
Фактор 1	Совершенствование высокотехнологической помощи и появление новых научных медицинских разработок	Развитие дистанционных консультаций со специалистами, уменьшение кол-ва дней ожидания пациентов профильной операции. Новый уровень диагностики и эндопротезирования
Фактор 2	Появление нового оборудования в системе цифровизации здравоохранения	Процессы медицинской организации выполняются в замкнутой информационной системе. Выполнение большинство «рутинных» процессов поликлиники в автономном режиме
Фактор 3	Увеличение перечня оказания медицинской помощи пациенту на базе бесплатной МП	Расширение спектра и направлений лечебной деятельности поликлиники
Экологические факторы		
Фактор 1	Ухудшение общего состояния хронических заболеваний у пациентов	Увеличение количества пациентов на Д-учете, с онкологическими заболеваниями
Фактор 2	Организация направления в сфере здравоохранения по предотвращению и устранению экологических катастроф	Организация на базе поликлиники Школ здоровья с экологическим уклоном. Полный отказ от использования целлюлозы в работе ЛПУ
Фактор 3	Переход медицинских организаций на вторичную переработку	Усложнение процедуры по вывозу отходов. Подорожает сама услуга по вызову медицинских отходов
Правовые факторы		
Фактор 1	Изменение системы взаимодействия между министерствами РФ	Выстроенная работа поликлиники с другими структурами г. Волжского и Волгоградской области
Фактор 2	Разработка новых приказов и постановлений в связи с мировой обстановкой (пандемия, COVID-19)	Организация алгоритмов по маршрутизации пациентов
Фактор 3	Установление новых нормативов и проектов по устранению «кадрового голода»	Активное участие в ярмарках вакансий, увеличение престижа поликлиник для привлечения новых специалистов

При анализе основных макроэкономических факторов, оказывающих влияние на сферу здравоохранения и ГБУЗ «Городская поликлиника №5», одним из основных факторов является технологический, в составе которого важнейший элемент – цифровизация.

На сегодняшний день цифровизация включает в себя развитие информационных технологий в медицине, расширение сфер применения IT-технологий (цифровые платформы, носимые приборы, коммуникационные технологии (включая телемедицинские технологии), облачные сервисы, новые методы диагностики и лечения, новые медицинские препараты и изделия медицинского назначения) [5].

Выявленные технологические факторы с помощью PESTEL-анализа в настоящее время являются основной идеей «цифровой трансформации», которой охвачен весь мир. Практически все процессы, от непосредственного контроля и управления технологическим процессом до бизнес-планирования и документооборота, осуществляются с применением цифровых данных и цифровой инфраструктуры [11].

Проблема, связанная с формированием цифрового государственного управления – это поиск управленческих механизмов и моделей, которые обеспечат создание гибкой, адаптивной, высокотехнологичной системы государственного управления [3].

Уже существующая платформа «Единая Государственная Информационная Система в сфере Здравоохранения» (ЕГИСЗ) является частью Единого портала государственных и муниципальных услуг (Госуслуги), который на сегодняшний день заменили нам многие процессы при оформлении документов и оказании государственных услуг, что значительно упростило взаимодействие человека

и органов власти РФ. Но в отличие от «Госуслуг» платформа ЕГИСЗ на сегодняшний день находится на ранней стадии процессов цифровой трансформации [8].

Многие процессы медицинских организаций решаются за счет рутинной работы сотрудников организации с использованием различного независимого программного обеспечения. Это связано с разнообразием таких задач, как недостаточное внедрение систем, позволяющих автоматизировать их выполнение, неполнота исходных данных для работы таких систем, а также неполная интегрированность существующего программного обеспечения между собой [12].

Так же следует отметить, что эффективность процесса внедрения цифровых платформ будет зависеть не только от IT-обеспечения, но и от организационного обеспечения взаимодействия. Главным является определение объемов предлагаемых услуг и расчёт предположительного количества участников и количества потребителей платформы ЕГИСЗ, а также потенциальная экономия от снижения издержек оказания данных услуг [7].

Главное условие – открытость цифрового взаимодействия. Это необходимо для создания сетевого эффекта (вовлечения максимального количества участников), что приводит к эффективному использованию данной платформы.

Цифровая трансформация позволит «замкнуть» эту информационную систему и обеспечить выполнение процессов в автоматизированном режиме. Так же данная трансформация существенно повлияет на рабочий процесс медицинского персонала, а сокращение количества затраченного времени на оформление медицинской документации позволит сосредоточиться на приеме пациентов, повысит эффективность и качество оказания медицинской помощи [1].

Подводя итоги цифровой трансформации в сфере здравоохранения, можно сделать вывод, что успех внедрения единой информационной платформы должен сочетаться с изменением рабочих процессов и производственной культурой. Тогда получится максимально полный эффект от изменений, связанных с цифровой трансформацией.

Таким образом, исследование показывает положительные стороны существующей модели амбулаторно-поликлинической помощи:

- есть сеть и база учреждений, обеспечивающая доступность и полноту оказания медицинской помощи на догоспитальном этапе всем группам населения, сформирована с учетом унифицированных подходов;

- позволяет комплексно оказывать медицинскую помощь (диагностика, профилактика, лечение, реабилитация) по различным профилям на одной базе.

Так же оно позволяет проведение системных лечебно-профилактических мероприятий: комплексное оснащение медицинским оборудованием и аппаратурой, внедрение современных медицинских технологий и алгоритмов медицинской помощи, формирование профессиональных команд специалистов, работающих по различным, в том числе смежным направлениям; проведение коллегиальных обсуждений и принятие решений по тактике ведения и лечения пациентов.

Наряду с положительными моментами работы поликлиника, оказывающая первичную медико-санитарную помощь (ПМСП), остается функционально перегруженной и малоэффективной. Это связано: с отставанием развития нормативной и научно-методической базы деятельности учреждений и специалистов, оказывающих ПМСП, проблемами совершенствования ее организации и качества с учетом изменений, происходящих в политических, экономических, социально-культурных, технологических сферах; несоответствием сформировавшейся внутренней структуры и содержания работы поликлиник современным подходам и требованиям; отсутствием действенных механизмов финансово-экономического управления (системы кризис – менеджмента с учетом экономической ситуации), системного финансового и ресурсного обеспечения деятельности медицинских учреждений, отсутствием четкой координации деятельности медицинских организаций и специалистов [10].

В связи с выявленными внешними факторами и анализом финансово-хозяйственной деятельности поликлиники предлагаем ряд решений, в первую очередь основанных на совершенствовании системы управления ПМСП, с применением правовых, финансово-экономических и профессиональных подходов. Профессиональное и грамотное применение организационных и управленческих технологий на 85 % повышают достижение поставленных задач, а дефекты управления – ведут к росту затрат и снижают эффективность деятельности. Необходимы системные изменения информационного обеспечения поликлиник, оптимизация использования имеющихся ресурсов, внедрение алгоритмов профилактики, диагностики, лечения, реабилитации; совершенствования механизмов мотивации граждан в сохранении здоровья, а медицинских работников первичного звена – в эффективности профилактики и качестве ПМСП прикрепленному населению.

На основе таблиц (1-2) были разработаны мероприятия, которые целесообразно предложить руководству ГБУЗ «Городская поликлиника №5»:

1. Политические факторы:

- организовать анализ внутренней работы поликлиники для разработки маршрутизации и устранения потерь (Бережливая поликлиника). Создание и введение регламента для входной группы поликлиники (Регистратура). Отслеживать тенденции в развитии государственных программ, направленных на профилактические цели;

- активное участие в ярмарке вакансий; привлечение работников с первых курсов обучения для получения среднего профессионального образования и высшего профессионального образования. Проведение мастер-классов и лекций внутри поликлиники для среднего медицинского персонала с последующим проведением экзаменов;

- администрации поликлиники провести анализ рынка платных медицинских услуг в г. Волжском. Сравнить качество предоставляемых услуг и уровень специалистов. Скорректировать прайс-лист по платным медицинским услугам с учетом полученной информации. Организация платных кабинетов за счет врачей-специалистов по специальности психология, косметология

2. Экономические факторы:

- сосредоточение на профилактической работе позволит перейти от многокомпонентного тарифа оплаты труда медицинских работников (по видам услуг) к «по-душевному» тарифу (по количеству прикрепленного населения);

- осуществление контроля за рациональным использованием энергоресурсов, техническим обслуживанием оборудования в учреждении; эффективное использование медицинского оборудования;

- проведение массовых мероприятий среди прикрепленного населения на тему: «Сохранение и укрепление здоровья и включающих в себя формирование здорового образа жизни, предупреждение возникновения и (или) распространения заболеваний, их раннее выявление, выявление причин и условий их возникновения и развития, а также направленных на устранение вредного влияния на здоровье человека факторов среды его обитания».

3. Социально-культурные факторы:

- политика «доступность медицинских услуг». Выстраивание отношений в системе врач-пациент, благодаря постоянным беседам с психологом (проработки конфликтных ситуаций, устранения «эффекта выгорания» и т.д.);

- реорганизация поликлиники для участия в проекте «Медицинский туризм Волгоградской области». Расширение процедур по ОМС позволит пациентам выбирать лечащего врача, ведение рейтинга лучших медицинских работников поликлиники;

- планирование медицинских услуг, исходя из необходимости и потребностей пациентов ГБУЗ «Городская поликлиника №5».

4. Технологические факторы:

- организовать рабочее место врачей-специалистов (2 компьютера, принтер), выделить 2 компьютера для телемедицинской консультации. Участие врачей-специалистов в конференциях и обмене опытом;

- наладить бесперебойную работу МИС «Инфоклиника». Разбор проблем работы информационной системы. Организовать на постоянной основе консультации IT-специалистов для работников поликлиники;

- разработать проекты по замене полностью или частично устаревшего оборудования. Организовать дистанционное ведение пациентов, которые являются нетранспортабельными.

5. Экологические факторы:

- ускорить темпы по цифровизации работы поликлиники для частичного отказа от бумажных носителей. Участие поликлиники в экологических мероприятиях г. Волжского и Волгоградской области. Проведение внутренних мероприятий по предотвращению и устранению экологических проблем (лозунг: «Каждый должен начать с себя!»);

- пересмотреть саму работу по вывозу и утилизации поликлинических отходов. Главной медицинской сестре и начальнику хоз. части следить за рынком этих услуг, для перехода на более экологические и выгодные условия вывоза отходов.

6. Правовые факторы:

- пересмотреть материальную базу поликлиники, устранить не действительные приказы и маршрутизации учреждения;

- заместителю главного врача по медицинской части создать рабочую группу для разработки

маршрутизации процессов поликлиники и устранения потерь;

- проведение экскурсий-встреч с будущими специалистами в поликлинике для устранения «кадрового голода».

Администрации ГБУЗ «Городская поликлиника №5» (г. Волжский) требуется постоянный мониторинг макроэкономических факторов внешней среды. Также стоит учитывать, что помимо экономических и политических факторов одним из первостепенных являются технологические факторы.

В ГБУЗ «Городская поликлиника №5» с 2017 года внедрена медицинская информационная системе «Инфоклиника», что позволяет врачам-специалистам сформировать медицинские документы непосредственно на рабочем месте. Кроме того, пациенты могут записаться на прием к врачу с помощью электронной системы.

Цифровизация медицинского документооборота, с внесением данных в электронную карту пациента, повышает эффективность межведомственного взаимодействия, позволяет отслеживать историю выдачи документов, контролировать их подлинность. Ежемесячно в регионе выдается около 650 электронных листков нетрудоспособности. Информационная система «Инфоклиника» охватывает основные медицинские учреждения области [7].

Отсюда следует, что без стратегии развития, принятия организационных решений медицинским организациям невозможно осуществить переход от старых канонов организации работы учреждения к новой системе управления с внедрением цифровой трансформации. В противном случае крах – дело времени.

Заключение. Техника PESTEL-анализа в сфере здравоохранения на основе таких факторов как политические, экономические, социально-культурные, технологические, экологические и правовые на теоретическом уровне и на примере ГБУЗ «Городская поликлиника №5» (г. Волжский) позволила достичь поставленной цели и решить обозначенные задачи. В результате проведенного исследования были сделаны следующие выводы.

Для любого ЛПУ, вне зависимости от формы собственности и специализации, необходимо использовать стратегическое планирование. Оно позволяет на основе системы мероприятий с учетом факторов как внутренней, так и внешней среды, на перспективу планировать работу медицинской организации.

PESTEL-анализ – это один из инструментов стратегического планирования, который позволяет оценить влияние каждого из факторов внешнего окружения на деятельность медицинской организации. Очевидно, что учреждение здравоохранения не может оказывать влияние на внешнюю среду, но оно обязано учитывать их в своей работе при текущем и стратегическом планировании.

ГБУЗ «Городская поликлиника №5» – это широкопрофильное лечебное учреждение, которое оказывает широкий спектр услуг, как по ОМС, так и ДМС, и на коммерческой основе (направления высокотехнологической помощи) населению Волгограда и области.

Анализ финансово-экономической деятельности ГБУЗ «Городская поликлиника №5» показал, что за последний год невыполнение плана по предпринимательской деятельности объясняется расширением в России с марта 2020 года новой коронавирусной инфекции, введением ограничительных мер в условиях пандемии и режима полной самоизоляции для всех граждан, низкой конкурентоспособностью учреждения по сравнению с частными медицинскими учреждениями при оказании услуг по медицинским осмотрам, нехватки врачебных кадров. При этом ГБУЗ «Городская поликлиника №5» стремится укрепить материально-техническую базу за счет приобретения медицинского оборудования, в том числе за счет средств от оказания платных медицинских услуг.

Проблемным вопросом в учреждении здравоохранения является недостаток финансирования при одновременном росте расходов на содержание и лечение пациентов.

PESTEL-анализ ГБУЗ «Городская поликлиника №5» показал, что, по мнению экспертов, первые места по влиянию внешней среды на деятельность поликлиники оказывают политические, экономические и технологические факторы (и их компоненты).

Направления совершенствования деятельности ГБУЗ «Городская поликлиника №5» связаны с региональной Программой развития здравоохранения, как на федеральном, так и региональном уровне, также с участием в проекте цифровизации работы поликлиники.

Список источников

1. Об утверждении плана мероприятий («дорожной карты») «Изменения в отраслях социальной сферы, направленные на повышение эффективности здравоохранения Волгоградской области» (с изменениями на: 23.07.2015) [Электронный ресурс]. – URL: <http://docs.cntd.ru/document/460170826>

2. Бикеева М.В. Инструменты оценки окружения современного бизнеса // Менеджмент в России и за рубежом. 2018. № 2. С. 9–13.
3. Василькова, И.В. Анализ показателей оценки качества оказания медицинской помощи // Современные научные исследования и инновации. - 2016. № 6. - [Электронный ресурс]. URL: <http://web.snauka.ru/issues/2016/06/67914>
4. Драгунова И.В., Малясова М.М., Карякина Л.А. Методические подходы к анализу бизнес-среды предприятия в условиях неопределенности и риска // Экономика и предпринимательство. 2020. № 5 (118). С. 1036–1041.
5. Малясова М.М. Методические аспекты сегментации бизнес-среды на основе метода pest-анализа // Вестник Российского университета кооперации. 2021. № 1. С. 82–85.
6. Маркова, О. В. Логистическая концепция повышения конкурентоспособности предприятия // Вестник Волжского университета им. В. Н. Тагитцева. 2011. № 1. С. 109–114.
7. Беляев С.А., Бурнадз Т.И., Бушина Н. С., Власова О.В., Зюкин Д.А., Куркина М. П., Куркин М.А., Наджафова М. Н., Перькова Е.Ю., Сергеева Н.М., Репринцева Е.В. Технологии антикризисного управления региональным здравоохранением: монография/ – Курск: КГМУ. 2013. 232 с.
8. Adzhienko, VL; Kosinova, N.N. Strategic Analysis of the state-private partnership Institute in the Healthcare // Pharmacy and Pharmacology. 2017 - Vol. 5, no. 4, pp. 380–400.
9. Kosinova N.N., Ter-Akopov G.N. Digital technologies in healthcare: achievements and prospects // AEBMR-Advances in Economics Business and Management Research. 2019. Vol. 10. P. 321–325.
10. Kosinova N.N., Ter-Akopov G.N. Health care digitalization in the digital economy of the Russian Federation: regional experience and directions of development // AEBMR-Advances in Economics Business and Management Research. 2019. Vol. 83. P. 213–217.
11. Kosinova N.N., Ter-Akopov G.N. Innovation management in the development of regional healthcare // AEBMR-Advances in Economics Business and Management Research. 2019. Vol. 83. P. 179–183.
12. Kosinova N.N., Ter-Akopov G.N. Health industry modernization: strategic priorities of development of the partnership of state and business (regional aspect) // E3S Web of Conferences 161, 01023 (2020) Available at: <https://doi.org/10.1051/ conf/202016101023> Reference date: 16.04.2020.
13. D. Ward, E. Rivani. An Overview of Strategy Development Models and the Ward-Rivani Model // Economics Working Papers. 2005. https://www.researchgate.net/publication/23745130_An_Overview_of_Strategy_Development_Models_and_the_Ward-Rivani_Model.

References

1. On the approval of the action plan ("road map") "Changes in the social sectors aimed at improving the efficiency of health care in the Volgograd region" (as amended on July 23, 2015) URL: <http://docs.cntd.ru/document/460170826>. (In Russ.).
2. Bikeeva M.V. Modern business environment assessment tools // Management in Russia and Abroad. 2018; (2): 9–13. (In Russ.).
3. Vasil'kova I.V. Analysis of indicators for assessing the quality of medical care // Modern scientific researches and innovations. 2016; (6). URL: <http://web.snauka.ru/issues/2016/06/67914>. (In Russ.).
4. Dragunova I.V., Malyasova M.M., Karyakina L.A. Methodological approaches to the analysis of the business environment of an enterprise in conditions of uncertainty and risk // Journal of Economy and entrepreneurship. 2020; 5 (118): 1036–1041. (In Russ.).
5. Malyasova M.M. Methodological aspects of segmentation of the business environment based on the pest analysis method // Vestnik of the Russian University of Cooperation. 2021; (1): 82–85. (In Russ.).
6. Markova O. V. Logistic concept of increasing the competitiveness of the enterprise // Vestnik of Volzhsky University after V.N. Tatischev. 2011; (1): 109–114. (In Russ.).
7. Belyaev S.A., Burnadz T.I., Bushina N. S., Vlasova O.V., Zyukin D.A., Kurkina M. P., Kurkin M.A., Nadzhafova M. N., Per'kova E.Yu., Sergeeva N.M., Reprintseva E.V. Technologies of anti-crisis management of regional health care: monograph. Kursk: KSMU. 2013. 232 p. (In Russ.).
8. Adzhienko V.L., Kosinova N.N. Strategic Analysis of the state-private partnership Institute in the Healthcare // Pharmacy and Pharmacology. 2017; 5(4): 380–400.
9. Kosinova N.N., Ter-Akopov G.N. Digital technologies in healthcare: achievements and prospects // AEBMR-Advances in Economics Business and Management Research. 2019; (10): 321–325.
10. Kosinova N.N., Ter-Akopov G.N. Health care digitalization in the digital economy of the Russian Federation: regional experience and directions of development // AEBMR-Advances in Economics Business and Management Research. 2019; (83): 213–217.
11. Kosinova N.N., Ter-Akopov G.N. Innovation management in the development of regional healthcare // AEBMR-Advances in Economics Business and Management Research. 2019; (83): 179–183.
12. Kosinova N.N., Ter-Akopov G.N. Health industry modernization: strategic priorities of development of the partnership of state and business (regional aspect) // E3S Web of Conferences 161, 01023 (2020) Available at: <https://doi.org/10.1051/ conf/202016101023> Reference date: 16.04.2020.
13. D. Ward, E. Rivani. An Overview of Strategy Development Models and the Ward-Rivani Model // Econom-

ics Working Papers. 2005. https://www.researchgate.net/publication/23745130_An_Overview_of_Strategy_Development_Models_and_the_Ward-Rivani_Model.

Информация об авторах

Р.Д. Бокова, магистрант, Волгоградский государственный медицинский университет, Волгоград, Россия.

Н.Н. Косинова, доктор экономических наук, профессор, заведующая кафедрой общей гигиены и экологии, Волгоградский государственный медицинский университет, Волгоград, Россия.

Information about the authors

R.D. Bokova, Master's student, Volgograd State Medical University, Volgograd, Russia.

N.N. Kosinova, Dr. Sci. (Econ.), Professor, Head of Department, Volgograd State Medical University, Volgograd, Russia.*

*Статья поступила в редакцию 29.09.2021; принята к публикации 24.09.2021.
The article was submitted 20.09.2021; accepted for publication 24.09.2021.