

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

УДК 339.138:614.2
doi: 10.17021/2021.2.3.58.63

**SWOT-АНАЛИЗ МЕДИЦИНСКОГО ПЕРСОНАЛА КЛИНИКИ
СЕМЕЙНОЙ МЕДИЦИНЫ**

Саргис Арменакович Саргсян¹, Елена Николаевна Кукина²

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

¹sargsyan.s.a1@mail.ru

²selenamoonluna@mail.ru

Аннотация. В статье содержится SWOT-анализ персонала медицинской организации, на основе которого выявляются проблемы управления персоналом. Автором затронуты вопросы, связанные с отсутствием системы поиска, отбора и найма персонала, кадрового планирования, недостаточной отлаженности процесса передачи информации внутри компании. В работе сделан вывод о том, что SWOT-матрица является универсальным инструментом для руководителей учреждений здравоохранения в части стратегического планирования деятельности.

Ключевые слова: SWOT-анализ, стратегическое планирование, медицинский персонал, медицинская организация.

Для цитирования: Саргсян С.А., Кукина Е.Н. SWOT-анализ медицинского персонала клиники семейной медицины // Прикаспийский вестник медицины и фармации. 2021. Т. 2, № 3. С. 58–63.

SWOT-ANALYSIS OF THE MEDICAL STAFF OF THE FAMILY MEDICINE CLINIC

Sargsis A. Sargsyan¹, Elena N. Kukina²

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

¹sargsyan.s.a1@mail.ru

²selenamoonluna@mail.ru

Abstract. The article contains a SWOT-analysis of the personnel of a medical organization, on the basis of which the problems of personnel management are identified. The author touches upon issues related to the lack of a search system, selection and recruitment of personnel, personnel planning, insufficient debugging of the process of transferring information within the company. The paper concludes that the SWOT-matrix is a universal tool for managers of healthcare institutions in terms of strategic planning of activities.

Key words: SWOT-analysis, strategic planning, medical personnel, medical organization.

For citation: Sargsyan S.A., Kukina E.N. SWOT-analysis of the medical staff of the family medicine clinic // Caspian Journal of Medicine and Pharmacy. 2021 : 2 (3): 58–63 (In Russ.).

Введение. В современных условиях одной из важнейших управленческих задач в области охраны здоровья населения становится достижение целевых ориентиров повышения качества и доступности медицинской помощи за счет эффективного использования ограниченных финансовых, материальных, трудовых и иных ресурсов здравоохранения в условиях permanently протекающих в стране социально-экономических преобразований и быстро растущей конкуренции на рынке медицинских услуг.

Для решения этой проблемы необходимо проведение комплексного реформирования всего российского здравоохранения, включая комплекс мероприятий по модернизации и диверсификации системы здравоохранения и обеспечению эффективности деятельности каждого учреждения здравоохранения.

В подобных условиях большое значение придается стратегическому планированию. Одним из наиболее распространенных методов, применяемых для анализа деятельности организации, является метод SWOT-анализа [1]. В здравоохранении SWOT-анализ используется в системе перспективного комплексного планирования, которое позволяет творчески развивать принципы стратегического менеджмента на всех уровнях управления. [2] В этой связи SWOT-анализ предусматривает учёт:

- количественных показателей, которые отражают численность обслуживаемого медицинским учреждением населения, объемы оказываемых услуг, их ассортиментный ряд, доля рынка (которую занимает организация на рынке предоставления медицинских услуг);
- качественных показателей, которые подразумевают качество предоставляемой медицинской помощи, выделение половозрастной структуры обслуживаемых сегментов населения, динамику уровня спроса на предлагаемые медицинские услуги, номенклатурные позиции медицинских услуг;
- показателей финансовой устойчивости медицинской организации позволяющих оценить её эффективность, финансовую независимость, уровень деловой активности, возможность выделения ресурсов;
- состояния организационной структуры учреждения (оценка производится относительно тех задач, которые ставятся перед медицинской организацией);
- показателей персонала учреждения – его квалификация, частоты обучения и аттестаций и т.п.

Цель: применить методики SWOT-анализа относительно персонала Клиники семейной медицины ФГБОУ ВО ВолгГМУ Минздрава России.

Материалы и методы исследования. Теоретической основой исследования явились труды зарубежных и отечественных авторов в области взаимодействия государственного и частного секторов здравоохранения. Так, к изучению рассматриваемой проблемы были привлечены работы следующих ученых: Антонов А.В., Дубина О.Е., Ефимова О.В., Зеленков П.В., Иванов И.Г., Кабушкин Н.И., Каменова М.П., Клир Дж., Лютенс Ф., Мишин Ю.А., Мотовилова Ю.Е., Новодворский В.Д., Лопатина И.Ю., Орлова Е.Р., Попов С.А., Смоленский М.Б., Терехин И.Э., Стрикленд А., Учитель Ю.Г., Щепин О.П. и др.

Обзор медицинского персонала Клиники семейной медицины ФГБОУ ВО ВолгГМУ Минздрава России проводился исходя из данных, опубликованных на официальном сайте Клиники в сети Интернет.

Результаты исследования и их обсуждение. Планирование является основной функцией управления и стержнем управляющей подсистемы системы здравоохранения.

В широком смысле слова планирование – есть предопределение будущего, построение модели желаемого и намечаемого будущего состояния системы (субъекта) при одновременном установлении путей, способов, средств и сроков достижения этого состояния, конечных рубежей, планируемых действий.

В основе современного подхода к планированию лежит четкое разграничение между планом и программой [9]. Программа – есть перечень действий субъектов системы (или нескольких систем), необходимых для достижения цели. Программу нельзя ни перевыполнять, ни невыполнять, иначе цель достигнута не будет.

Стратегическое планирование на основе анализа и выделения приоритетов должно обеспечивать четкую оценку целей и направлений деятельности, определять набор действий и решений для достижения этих целей. [10]

Первостепенной задачей стратегического планирования является обеспечение нововведений и изменений в самой системе здравоохранения. Следует отметить, что при научно обоснованном планировании существует устойчивая положительная корреляция между плановыми и достигнутыми результатами [3].

Непременным атрибутом планирования должно быть организационное стратегическое предвидение, базирующееся на опыте прошлых стратегических решений и на развитии перспективного мышления управленческих кадров. К сожалению, до 75 % средств направляется на решение низкоэффективных, но высокочрезвычайных задач; при этом известно, что даже разовые финансовые инъекции в высокоэффективные цели дают хороший результат [4].

В этом процессе неопределима роль руководителей; она значительно шире простого инициирования процесса стратегического планирования – необходимо постоянно организовывать, контролировать, анализировать, проводить оценку и вносить адекватные коррективы. А для этого нужны прогрессивно мыслящие и действующие руководители учреждений здравоохранения (управленцы-

менеджеры) [6].

SWOT-анализ – это одна из важнейших диагностических процедур. Это бизнес-технология оценки исходного состояния, незадействованных ресурсов и угроз, имеющегося потенциала деятельности организации. Важной частью SWOT-анализа является формирование представления о необходимости тех или иных стратегических изменений [8].

Процесс стратегического планирования с применением расширенной SWOT-матрицы состоит из следующих этапов:

- анализ внешнего окружения;
- анализ внутреннего окружения;
- построение стратегий и тактических действий.

Любая организация функционирует, имея связь с внешним окружением (рынком). Организация поставляет на рынок изделия, услуги, обеспечивает покупателей (потребителей, клиентов) соответствующей информацией. С рынка организация получает платежные средства и информацию об объемах и темпах продажи, мнения покупателей (потребителей), данные о товарах и услугах конкурентов и т.д. [7].

Таким образом, возникает замкнутая система, функционирующая как единое целое. Кроме того, имеется еще одна замкнутая система, в которой организация является как бы принимающим звеном по отношению к поставщикам товаров и услуг. В ответ на этот материальный поток, организация направляет информацию и средства [5].

Клиника семейной медицины является структурным подразделением ВолгГМУ, оказывающим амбулаторную медицинскую помощь. В Клинике семейной медицины предлагаются услуги специалистов профессорско-преподавательского состава медицинского университета.

Исследуемая компания является коммерческим учреждением, осуществляющим лечебную деятельность. Ключевыми направлениями в работе Клиники являются семейная медицина и здоровье. Клиника является учебной базой для студентов и курсантов Института непрерывного медицинского и фармацевтического образования.

Рассмотрим отдельные количественные и качественные показатели посещаемости, качества оказанных услуг и уровня сервиса Клиники семейной медицины, основываясь на данных сайта ПроДокторов. Сайт «ПроДокторов» ежемесячно посещают от 11 до 14 млн пользователей — они ищут нужного врача, читают отзывы или записываются на прием. Если говорить о Клинике семейной медицины, то за месяц посещают её страницу с актуальной информацией 511 человек.

Проведем анализ оценки численности персонала Клиники семейной медицины ФГБОУ ВО ВолгГМУ Минздрава России. Согласно данным таблицы 1, объем оказываемых медицинских услуг напрямую зависит от количества медицинских работников на предприятии. Как можно заметить, численность персонала растет с каждым годом на начало исследуемого периода. К примеру, общее количество медицинских работников выросло на 10 человек, это, примерно, составляет 13,5 % в приросте. В целом, рост произошел по таким категориям персонала, как «медицинские работники» и «среднесписочная численность работников».

Таблица 1

Среднесписочная численность медицинских работников в Клинике семейной медицины ФГБОУ ВО ВолгГМУ Минздрава России

Показатель / Период	01.01.2018	01.01.2019	01.01.2020
Среднесписочная численность работников, чел.	22	28	32
В т.ч. руководители, чел.	3	3	3
Мед. работники, чел.	19	25	29

Проводя анализ среднесписочной численности персонала по количеству прибывших и уволившихся, становится ясно, что процесс увольнения в количественном выражении в целом не превышает показателей работников по процессу прибытия. В результате постоянного приема и увольнения сотрудников состав кадров предприятия все время меняется (см. табл. 2).

Таблица 2

Движение медицинского персонала в Клинике семейной медицины ФГБОУ ВО ВолгГМУ Минздрава России

Показатель / Период	2018 г.	2019 г.	2020 г.
Среднесписочная численность всего персонала, чел.	22	28	32
Принято, чел.	1	3	3

Уволено, чел.	2	1	2
Коэффициент оборота по приему, %	0,017	0,047	0,045
Коэффициент оборота по увольнению, %	0,034	0,016	0,03

Коэффициент оборота по приему в 2020 году составляет 0,045 %, а коэффициент оборота по выбытию 0,03 %, из чего можно сделать вывод, что количество, как принятых на работу, так и выбывших, уменьшилось по сравнению с 2019 годом. Однако, рост коэффициента по приему намного больше роста коэффициента оборота по выбытию. Значит, среднесписочная численность возросла на 10 человек, как и было установлено ранее. Также наглядно видно, что коэффициент оборота по приему и коэффициент оборота по выбытию постепенно уменьшаются (несмотря на резкий скачок и спад значений коэффициента оборота по увольнению в 2018-2020 гг.), что говорит о постоянстве кадров.

Также нами был проведен анализ среднесписочной численности медицинских работников по стажу и возрасту. Оказалось, что 25,37 % сотрудников имеют рабочий стаж более 5 лет. Удельный вес сотрудников поликлиники, поработавших в анализируемых подразделениях более 10 лет, составил 19,4 %. Максимальный удельный вес составляет возрастная группа работников от 30 до 40 лет – 35,82 %. Удельный вес работников до 30 лет – 10,45 %, свыше 50-60 лет – 25,37 %. В целом, можно предположить, что при приеме на работу, руководство поликлиники, прежде всего, ориентируется на имеющиеся знания и опыт врача, забывая о принципе смены поколений. Согласно данным, полученным на официальном аккаунте Инстаграм Клиники семейной медицины ФГБОУ ВО «ВолГМУ» Минздрава России», немалое количество сотрудников предприятия проходит дополнительное обучение по своей специальности.

Следует заострить внимание и на таком показателе как уровень квалификации персонала. В исследуемом нами периоде было отмечено, что большинство врачей, работающих в подразделениях клиники, имеют высшую категорию (17 человек), в 2 раза меньше – врачи первой категории (8 человек). Несколько сотрудников совмещают профессиональную деятельность с преподаванием в медицинском университете (5 человек являются ассистентами кафедр ВолГМУ) и имеют степень кандидата медицинских наук (4 человека). Тем не менее, 7 сотрудников Клиники семейной медицины ФГБОУ ВО «ВолГМУ» Минздрава России не имеют какой-либо категории. Это может быть связано с отсутствием у врача желания профессионально развиваться и строить перспективы на построении карьеры в данной организации в будущем.

Рассмотрим SWOT-анализ персонала на примере рассматриваемой нами организации (табл. 3).

Таблица 3

**SWOT-анализ медицинского персонала Клиники семейной медицины
ФГБОУ ВО ВолГМУ Минздрава России**

Сильные стороны	Слабые стороны
<ol style="list-style-type: none"> 1. Благоприятный психологический климат в коллективе. 2. Сбалансированное количество рабочих мест. 3. Невысокая численность персонала. 4. Налажена система постоянного повышения квалификации сотрудников. 5. Высокая мобильность персонала и возможность карьерного роста. 6. Высокая социальная мобильность персонала. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Не ведется учет и анализ использования рабочего времени. 2. Относительно высокая текучесть кадров среди вновь принятых сотрудников при низкой текучести среди сотрудников, проработавших в компании более 10-15 лет. 3. Не развито кадровое планирование, управление производительностью труда и анализ вклада каждого работника в прибыль компании. 4. Не разработана технология поиска и отбора персонала. 5. Не ведется целенаправленной работы по повышению лояльности персонала к компании. 6. Неравномерная загрузка персонала в течение рабочего дня из-за особенностей работы.
Возможности	Угрозы
<ol style="list-style-type: none"> 1. Улучшение качества подготовки управленческих кадров. 2. Существует возможность «переманивания» необходимых специалистов из муниципальных больниц из-за более низкого уровня зарплат медицинских работников в бюджетной сфере. 3. Высокая производительность современного обо- 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Дефицит медицинского персонала на рынке труда. 2. Из-за дефицита медицинских специалистов существует высокая вероятность переманивания квалифицированного персонала конкурентами. 3. Процесс поиска медицинских работников более трудоемкий и дорогостоящий.

<p>рудования.</p> <p>4. Возможность использования рекрутинговых агентств для поиска редких или узких специалистов.</p> <p>5. Возможность использования тренинговых компаний для развития и укрепления корпоративной культуры.</p> <p>6. Возможность использования современных методов и принципов поиска и отбора персонала.</p>	<p>4. Стереотипы о низких зарплатах медработников и плохих условиях труда в больницах нередко вынуждают выпускников сразу идти работать не по специальности.</p>
--	--

Проведенный анализ выявил несколько проблем системы управления персоналом: в КСМ отсутствует система поиска отбора и найма персонала, отсутствует кадровое планирование, не отлажен процесс передачи информации внутри компании. Основной целью рассматриваемого нами учреждения здравоохранения, как отмечалось выше, является расширение спектра проводимых исследований и улучшение географической доступности. Достижение первой цели зависит от развития технического прогресса, наличия современного оборудования и специалистов, которые смогут за этим оборудованием работать. Достижение второй цели достигается путем открытия новых медицинских офисов в различных районах города Волгограда.

Проведенный анализ организации и системы управления персоналом показал, что Клиника семейной медицины ФГБОУ ВО «ВолгГМУ» оборудована самым современным лабораторным оборудованием, а финансовые возможности обеспечиваются растущей прибылью, поддержкой головного офиса и банковскими кредитами.

Заключение.

С помощью SWOT-анализа были выявленные основные сильные и слабые стороны, возможности организации, а также угрозы. С помощью составленной SWOT-матрицы можно обозначить главные проблемные моменты, которые могут повлиять на дальнейшее развитие медицинской организации: неравномерная загрузка персонала, целенаправленная работа по повышению лояльности персонала к компании и другие.

Также важнейшим аспектом успешной работы клиники является клиентоориентированность, понимаемая как философия бизнеса, предполагающая создание ценности в форме медицинской услуги, стимулирование устойчивого роста, мотивации и лояльности персонала и инвесторов.

Список источников

1. Применение SWOT-анализа. URL : <https://worldsellers.ru/swot-analiz/>
2. Габимова М. Ш. Пути повышения конкурентоспособности предприятия // Актуальные вопросы экономики и управления: материалы III Междунар. науч. конф. (г. Москва, июнь 2015 г.). М.: Буки-Веди. 2016. С. 85–87.
3. Учитель Ю.Г. SWOT-анализ и синтез - основа формирования корпоративной стратегии. М.: СИНТЕГ, 2015. 105 с.
4. Рассел Джесси. SWOT-анализ. М.: Книга по Требованию, 2012. 448 с.
5. Григорчук А.В. Методы оценки конкурентной позиции и конкурентных преимуществ предприятий // Научно-практические исследования. 2017. № 8 (8). С. 27–31.
6. Дариенко О.Л. Повышение конкурентоспособности в системе оценки конкурентных преимуществ и стимулирования // Инновационные технологии в машиностроении, образовании и экономике. 2017. Т. 10. № 4 (6). С. 28–36.
7. Жукова М.А. Теоретические и методические аспекты управления конкурентными преимуществами организации // Вестник Университета (Государственный университет управления). 2017. № 5. С. 16–20.
8. Коновалова Т.Л. Внутриотраслевая конкуренция: стратегии и методы // Аграрный научный журнал. 2018. № 3. С. 78–83.
9. Чан К., Моборн Р. Стратегия голубого океана. Как найти или создать рынок, свободный от других игроков» // Harvard Business School Publishing Corporation. 2005. 24 с.
10. Демченко С.К. Социально – экономическая система страны и проблемы ее эффективности // Вопросы экономической теории. Макроэкономика. 2019. № 1. С. 87–88.

References

1. Application of SWOT analysis. URL : <https://worldsellers.ru/swot-analiz/> (In Russ.)
2. Gabimova M. Sh. Ways to improve the competitiveness of an enterprise. Materials of the III International Scientific Conference “Actual problems of economics and management” (Moscow, June 2015). Moscow: Buki-Vedi. 2016: 85–87. (In Russ.)

3. Uchitel' Yu.G. SWOT analysis and synthesis are the basis for the formation of a corporate strategy. Moscow: SINTEG, 2015: 105. (In Russ.)
4. Rassel Dzhessi. SWOT analysis. Moscow: Book on Demand. 2012: 448. (In Russ.)
5. Grigorchuk A.V. Methods for assessing the competitive position and competitive advantages of enterprises. Nauchno–prakticheskie issledovaniya = Scientific and practical research. 2017; 8 (8): 27–31. (In Russ.)
6. Darienko O.L. Increasing competitiveness in the system of assessing competitive advantages and incentives. Innovatsionnye tekhnologii v mashinostroenii, obrazovanii i ekonomike = Innovative technologies in mechanical engineering, education and economics. 2017; 10, 4(6): 28–36. (In Russ.)
7. Zhukova M.A. Theoretical and methodological aspects of managing the competitive advantages of the organization. Vestnik Universiteta (Gosudarstvennyy universitet upravleniya) = Bulletin of the University (State University of Management). 2017; (5): 16–20. (In Russ.)
8. Konovalova T.L. Intra-industry competition: strategies and methods. Agrarnyy nauchnyy zhurnal = Agrarian scientific journal. 2018; (3): 78–83. (In Russ.)
9. Chan K., Moborn R. Blue ocean strategy. How to find or create a market free of other players. Harvard Business School Publishing Corporation. 2005: 24. (In Russ.)
10. Demchenko S.K. Socio - economic system of the country and the problem of its efficiency. Voprosy ekonomicheskoy teorii. Makroekonomika = Questions of economic theory. Macroeconomics. 2019; (1): 87–88. (In Russ.)

Информация об авторах

С.А. Саргсян, магистрант кафедры экономики и менеджмента, Волгоградский государственный медицинский университет, Волгоград, Россия.

Е.Н. Кукина, кандидат экономических наук, доцент кафедры экономики и менеджмента, Волгоградский государственный медицинский университет, Волгоград, Россия.

Information about the authors

S.A. Sargsyan, undergraduate Department of Economics and Management, Volgograd State Medical University, Volgograd, Russia

E.N. Kukina, Cand. Sci. (Econ.), Associate Professor of Department of Economics and Management, Volgograd State Medical University, Volgograd, Russia.*

* Статья поступила в редакцию 18.08.2021; принята к публикации 12.09.2021.
The article was submitted 18.08.2021; accepted for publication 12.09.2021.