

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

УДК 338.12
doi: 10.17021/2021.2.3.38.43

**НЕКОТОРЫЕ ОСОБЕННОСТИ И ПРОБЛЕМЫ ЖИЗНЕННОГО ЦИКЛА
МЕДИЦИНСКОЙ ОРГАНИЗАЦИИ**

Даниил Олегович Павлов¹, Елена Николаевна Кукина²

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

¹pavlovdan@bk.ru;

²selenamoonluna@mail.ru

Аннотация. Согласно концепции жизненного цикла организации, этап зрелости характеризуется достижением одного из лидирующих положений на рынке. Во время возрастания комплекса предоставляемых услуг или производства продукции создаются новые структурные подразделения, из-за чего организация становится более сложной и иерархической. За счёт этого происходит регресс экономического роста. Снижение спроса и появление бюрократизации способствуют «старению» организации и его гибели. Основной целью руководителя на данном этапе является закрепление на этапе зрелости.

Ключевые слова: медицинская организация, жизненный цикл организации, тактическое управление, стратегическое управление, инновационное развитие.

Для цитирования: Павлов Д.О., Кукина Е.Н. Некоторые особенности и проблемы жизненного цикла медицинской организации // Прикаспийский вестник медицины и фармации. 2021. Т. 2, № 3. С. 38–43.

**SOME FEATURES AND PROBLEMS OF THE LIFE CYCLE OF A
MEDICAL ORGANIZATION**

Daniil O. Pavlov¹, Elena N. Kukina²

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

¹pavlovdan@bk.ru;

²selenamoonluna@mail.ru

Abstract. According to the concept of the life cycle of the organization, the stage of maturity is characterized by the achievement of one of the leading positions in the market. During the growth of the complex of services provided or production of products, new structural divisions are created, which makes the organization more complex and hierarchical. Due to this, economic growth regresses. The decline in demand and the emergence of bureaucratization contribute to the «aging» of the organization and its death. The main goal of the manager at this stage is to consolidate at the stage of maturity.

Key words: medical organization, organization life cycle, tactical management, strategic management, innovative development.

For citation: Pavlov D.O., Kukina E.N. Some features and problems of the life cycle of a medical organization // Caspian Journal of Medicine and Pharmacy. 2021 : 2 (3): 38–15 (In Russ.).

Введение. Все организации в условиях нашего времени являются основным звеном рыночной экономики, так как именно в организациях создаются товары и услуги, необходимые обществу. Организации создают конкуренцию, что заставляет двигаться организациям и создавать новые продукты

и услуги, чтобы оставаться конкурентоспособными. В современных условиях вызывают интерес те компании, которые продолжительное время присутствуют на рынке и весьма успешно удерживают звание лидера. Такие лидеры есть во всех отраслях сферы производства и услуг. Лидерские компании реализуют совершенно определенную стратегию, выстраивают конкретную модель организации бизнеса и под нее ориентируют всё – бизнес-процессы, информационные системы, человеческий персонал и т.д. И если это сделано качественно, то такая компания достигает успеха на рынке. Но, такой лидер – только один в своем сегменте рынка.

Цель: рассмотреть особенности и проблемы жизненного цикла медицинской организации, а также предложить решение этих проблем.

Материалы и методы исследования. Теоретической и методической основой выступали труды отечественных и зарубежных ученых в области маркетинга медицинских организаций, в том числе, Ф. Котлера, Г. Армстронга, Галкина В.В., Кучеренко В.З., Кузьменко В.Г., Лебедева А.А., Лисицына А.А., Полякова И.В., Полунина Н.В., Столярова С.А. Методы исследования включали теоретические методы-операции (анализ, сравнение, абстракция, аналогия, моделирование, обобщение и дедукция и т.д.), а также методы-действия (научные теории, проверенные практикой; метод анализа систем знаний; постановка проблем и т.д.).

Результаты исследования и их обсуждение. Жизненный цикл организации включает 7 этапов [8].

1 этап – создание организации. Для данного этапа характерно: адаптация и проникновение на рынок. В таких организациях мало опытных специалистов, не действуют правила, нормативы и инструкции, слабые системы планирования, стимулирования персонала и координации деятельности.

2 этап – рост организации. Рост организации протекает в два периода.

- увеличение состава организации, выбор специализации определенного товара или услуги; закрепление на определённых сегментах рынка, выход на безубыточный уровень. Управление организацией централизованное;

- дальнейшее увеличение состава организации, руководство возлагается на нескольких руководителей; узкий круг опытных специалистов; фиксированный бюджет и информационная система; организация деятельности проводится с помощью ограниченного количества нормативов и инструкций.

3 этап – средний возраст. Организация растёт, вместе с тем расширяется сегмент сбыта, рост прибыли, курс на региональную диверсификацию; формализуется политика и распределение полномочий, в организации развивается бюрократия. Опытные специалисты заняты маркетингом и производством. Децентрализация до уровня руководителей подразделений, что может привести к уменьшению гибкости и инновационной активности.

4 этап – зрелость организации.

Формируется имидж фирмы, сбалансированный рост, ориентация на отраслевую диверсификацию, поддержание уровня прибыльности на оптимальном уровне. Повышение уровня и количества профессиональных и обслуживающих отделов. Усиление централизации, а также увеличение нагрузки на руководителей. Формализация деятельности: работу компании регламентируют инструкции. [7]

Согласно концепции жизненного цикла организации, этап зрелости характеризуется достижением одного из лидирующих положений на рынке. Во время возрастания комплекса предоставляемых услуг или производства продукции создаются новые структурные подразделения, из-за чего организация становится более сложной и иерархической.

Исходя из вышесказанного, можно предположить, что сигналом негативных тенденций на этапе зрелости является потеря значительной доли рынка.

5 этап – старение.

Сохранение или уменьшение объемов производства, при этом потеря прибыльности и финансовой устойчивости организации. Сворачивание деятельности.

6 этап – возрождение.

Проведение модернизации бизнес-процессов с радикальной перестройкой в организации. Обновление форм, видов и направлений деятельности. Привлечение значительных объемов инвестиций для внедрения инновационных проектов.

7 этап – смерть.

Организационный спад, в ходе которого происходит существенное снижение ресурсной базы.

Ввиду особенностей коммерческих медицинских организаций следует выделить причины торможения их развития. [5]

Причины, имеющие объективный характер, не связанные с ошибками руководства:

- 1) изменение политики государства в области здравоохранения и ужесточение требований к коммерческим медицинским организациям;
- 2) основательный прорыв в области медицины, который характеризуется изменением средств и методов лечения;
- 3) более новые подходы к предоставляемым услугам со стороны конкурентов. [6]

Своего рода позитивным моментом в изменении политики государства в области здравоохранения является то, что все коммерческие организации окажутся в равных условиях. Единственным возможным методом по нейтрализации данного фактора представляется достижение компромисса с властью. Возможным компромиссом будет являться изменение формы собственности организации с частной на смешанную. При достаточно высоком производственном и интеллектуальном потенциале организации, в основном, это касается крупных медицинских учреждений. Компания при этом получает возможность позиционировать себя как государственная, собственники получают выплаты за приобретение доли, при оптимистичном прогнозе, возможно сохранить уровень отдачи на собственный капитал. [1]

Фундаментальный прорыв в области медицины вернет компанию на этап развития, следовательно, ей придется пройти путь к этапу зрелости. В краткосрочной перспективе при этом возможно два варианта развития событий:

- 1) организация сохранит объемы реализации, соответствующие точке безубыточности, сокращение клиентской базы будут незначительными;
- 2) деятельность организации будет убыточной, сокращение клиентской базы – значительным.

В долгосрочной перспективе произойдет либо закрытие организации, либо переход на этап зрелости. [10]

Причины, обусловленные неэффективным управлением:

- 1) износ оборудования;
- 2) неэффективная кадровая политика;
- 3) снижение активности в области продвижения услуг;
- 4) чрезмерная ориентация на прибыль.

Для предотвращения морального износа оборудования необходим постоянный мониторинг отрасли с целью получения информации о передовых разработках в области медицины, а также предложений конкурентов. Одновременно с этим необходимо инвестирование средств, как в приобретение, так и в собственные разработки. [3]

Снижение активности в области продвижения услуг/продукции чаще всего обусловлено уже сформированным деловым имиджем и доверием потребителей, т.е. значительное финансирование кампаний по продвижению расценивается как нецелесообразное. В этом заключается главная ошибка руководства по данному направлению, так как желания потребителей склонны к переменам, рынок также находится в постоянном развитии. Таким образом снижение активности в области продвижения при обратных действиях конкурентов способно привести к потере значительной доли рынка.

Чрезмерная ориентация на прибыль также губительна для компании, так как цена продолжает являться средством конкурентной борьбы на этапе зрелости, несмотря на снижение ее роли. По данному направлению организации рекомендуется проводить анализ конъюнктуры рынка, реализовывать гибкую ценовую политику, сохраняя компромисс между требуемым уровнем рентабельности, возможностями потребителей и предложением конкурентов. [9]

Медицинской организации на этапе зрелости следует сохранять инвестиционную активность. Касательно блока текущего управления, можно отметить, что основной целью является сохранение рыночных позиций компании в условиях изменчивости внешней среды, т.е. необходимо не допустить отставания развития от развития рынка. Залогом успешного функционирования организации и продлением ее жизненного цикла являются мероприятия, направленные на дальнейшее развитие. Несмотря на сложность данного процесса в условиях, когда практически все цели организации достигнуты, существует ряд направлений, имеющих потенциал и на этапе зрелости. [2]

В зависимости от стадии жизненного цикла любой из медицинских организаций необходимо производить «модернизацию» и посредством этого улучшать сервис, с учетом окружающей обстановки, потребности, спроса, конкуренции и многих других факторов.

Апробация методических разработок по продлению жизненного цикла медицинской организации на этапе ее зрелости проводилась в ГУЗ «ГКБСМП № 25». Из всего спектра негативных тенденций, которые возможны на этапе зрелости, было выявлено характерное снижение активности в

области продвижения своих услуг на рынке медицинских услуг города. Поэтому, необходимость реализации каких-либо мер отсутствовала, так как:

1) фундаментальные прорывы в области медицины (в части принципиально новых медицинских препаратов, методов диагностики и лечения заболеваний) отсутствовали;

2) со стороны конкурентов (указанные выше медицинские организации) не наблюдалось кардинальных изменений в сфере оказания услуг, их политика ценообразования и перечень услуг также не претерпели существенных преобразований. [4]

3) кадровая политика компании в целом имеет положительную оценку. Текущая кадровая политика на протяжении последних 3 лет имела низкий уровень и не превышала 6 %, причем увольнялись преимущественно члены вспомогательного персонала (администраторы, техники, медсестры и т.д.).

Акцентируя внимание на проблеме снижения активности в продвижении своих услуг, для ГУЗ «ГКБСМП № 25» авторами:

1) проведена оценка цен на услуги основных конкурентов;

2) изучены инструменты продвижения, используемые конкурентами;

3) разработан ряд ПРОМО-акций.

Изучив ценовую политику основных конкурентов, авторы пришли к выводу, что по большинству услуг цены сопоставимы, отклонения не превышают +/-10 %. По услугам, где отклонение превышало данную величину, была проведена корректировка.

В целях «оживления» политики продвижения были разработаны некоторые нестандартные инструменты и ПРОМО-акции:

1) 10-процентные скидки всем клиентам при повторном обращении в больницу;

2) система скидок при комплексном оказании услуг (обращение более чем к одному специалисту по несмежным направлениям).

Чрезмерная ориентация на прибыль, как фактор перехода на этап спада, на наш взгляд, не является для ГКБСМП № 25 потенциально опасной по следующим причинам:

1) руководство проводит ежегодный анализ конъюнктуры рынка с целью выявления изменений (как фактических, так и потенциальных) в объемах спроса, предложения и цен на рынке медицинских услуг г. Волгограда;

2) политика ценообразования является достаточно гибкой и может быть оперативно скорректирована в случае возникновения негативных тенденций;

3) ежегодный плановый прирост прибыли компании составляет 5 % с учетом инфляции.

Для оценки эффективности реализованных мероприятий были использованы следующие инструменты:

1) анкеты по оценке эффективности системы мотивации и системы обучения персонала;

2) анкеты по оценке качества обслуживания.

Выводы. Выделив на каждом этапе жизненного цикла миссию, стратегии, цели, задачи, посредством которых организациям, следовавшим своим неповторимым курсом, следует отметить важность всех элементов процесса. Однако можно сказать, что в критические моменты жизни, компании эффективно помогают именно неожиданные, неординарные, новые для рынка решения, которые по праву названы инновациями.

Инновация не является системой готовой продукции. Факторы инновации – это лидерство, стратегия, процессы, ресурсы, параметры эффективности, стимулы, структура и культура организации. Все это имеет огромное влияние на количество и качество инновации, осуществляемой организацией.

Инновации – движущая сила компании, которая позволяет выполнять свою роль на протяжении всего жизненного цикла организации. Инновации позволяют компании достичь своих целей посредством снижения издержек, оказания принципиально новых услуг для наиболее полного удовлетворения потребителя и получения прибыли. При стремительном изменении внешней среды, которая неопределинна и часто преподносит неприятные сюрпризы предпринимателям, инновации помогают удержаться на рынке и сохранить веру и лояльность потребителя к компании.

Инновационные решения сегодня – это качественное обновление спектра услуг, внедрение и применение мирового опыта и новых технологий, препаратов и новейших разработок, профессиональное обучение специалистов, повышение их квалификации, принципиально новые организационные изменения и отношения в коллективе с образованием команды. Все это позволяет медицинской организации быть эффективной на протяжении всего этапа жизненного цикла. Инновации должны

быть интересны самой компании, благодаря им компания развивается, тогда она становится интересной и для потребителя, что способствует развитию рынка. Организации – лидеры медицины не останавливаются на создании успешной услуги, они ищут все новые способы взаимодействия с клиентами.

Фундаментальный прорыв в области медицины вернет организацию на этап развития, следовательно, ей придется пройти путь к этапу зрелости вновь. В краткосрочной перспективе при этом возможно два варианта развития событий:

- 1) организация сохранит объемы реализации, соответствующие точке безубыточности, сокращение клиентской базы будут незначительными;
- 2) деятельность организации будет убыточной, сокращение клиентской базы – значительным.

В долгосрочной перспективе произойдет либо закрытие организации, либо переход на этап зрелости.

В случае внедрения конкурентами инновационных подходов к предоставлению услуг, которые обеспечат им безусловные преимущества, возможно два решения или приобретение технологий (методов, препаратов), или реорганизация.

Медицина – это отрасль, где врачи являются важнейшим средством конкурентной борьбы. Регулярное инвестирование в мероприятия, направленные на мотивацию, обучение персонала и привлечение новых опытных сотрудников, – основная цель медицинской организации.

Список источников

1. Голубков Е. П. Маркетинг для профессионалов: практический курс. Рос. акад. нар. хоз-ва и гос. службы при Президенте РФ. М.: Юрайт, 2014. 473 с.
2. Галкин Р.А., Делейников С.И. Маркетинг, лизинг, логистика в здравоохранении. Самара-Санкт-Петербург, 1998. 176 с.
3. Гавриленко Н.И. Маркетинг. 2-е изд., перераб. М.: Академия, 2011. 190 с.
4. Галицкий Е.Б., Галицкая Е.Г. Маркетинговые исследования. Теория и практика. Высшая школа экономики, Национальный исследовательский университет. 2-е изд., перераб. и доп. М.: Юрайт, 2014. 570 с.
5. Акопян А.С., Шиленко Ю.В. Индустрия здоровья: экономика и управление. URL : <http://www.studentlibrary.ru>
6. Жариков Г.А. Маркетинг и его особенности в России: монография. М.: Прометей, 2014. 140 с. URL : <http://www.studentlibrary.ru>
7. Багдасарян С.Л. Методологические аспекты формирования механизма эффективного маркетинга в системе здравоохранения // Управление экономическими системами: электронный научный журнал. 2015. № 4 (76). С. 58.
8. Герасименко В.В. Основы менеджмента. М.: ТЕИС, 2000. 642 с.
9. Актуальные вопросы организации здравоохранения: сборник научных трудов / под ред. Р.А. Хальфина. М.: Менеджер здравоохранения, 2008. URL : <http://www.studentlibrary.ru>.
10. Бобрик А.В. Основы управления проектами в здравоохранении. М.: Акварель, 2010. 112 с.

References

1. Golubkov E. P. Marketing for Professionals: A Practical Course. Grew up. acad. bunk bed households and state. services under the President of the Russian Federation. Moscow: Yurayt. 2014: 473. (In Russ.).
2. Galkin R.A., Deleynikov S.I. Marketing, leasing, logistics in healthcare. Samara-St.Petersburg,1998: 176. (In Russ.).
3. Gavrilenko N.I. Marketing. 2nd ed., Rev. Moscow: Academy, 2011: 190. (In Russ.).
4. Galitskiy E.B., Galitskaya E.G. Marketing research. Theory and practice. Higher School of Economics, National Research University. 2nd ed., Rev. and add. Moscow: Yurayt. 2014: 570. (In Russ.).
5. Akopyan A.S., Shilenko Yu.V. Health Industry: Economics and Management. URL : <http://www.studentlibrary.ru> (In Russ.).
6. Zharikov G.A. Marketing and its features in Russia: monograph. Moscow: Prometheus, 2014: 140. URL : <http://www.studentlibrary.ru> (In Russ.).
7. Bagdasaryan S.L. Methodological aspects of the formation of an effective marketing mechanism in the health care system. Upravlenie ekonomicheskimi sistemami: elektronnyy nauchnyy zhurnal = Management of Economic Systems: Electronic Scientific Journal. 2015; 4 (76): 58. (In Russ.).
8. Gerasimenko V.V. Fundamentals of management. M.: TEIS, 2000: 642 (In Russ.).
9. Topical issues of healthcare organization: collection of scientific papers / ed. R.A. Hal-fina. Moscow: Healthcare Manager, 2008. URL : <http://www.studentlibrary.ru>. (In Russ.).
10. Bobrik A.V. Fundamentals of Project Management in Healthcare. Moscow: Watercolor. 2010: 112. (In Russ.).

Информация об авторах

Д.О. Павлов, 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

D.O. Pavlov, 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 30.07.2021; принята к публикации 10.09.2021.
The article was submitted 30.07.2021; accepted for publication 10.09.2021.