

Сетевые медицинские организации: стратегия развития и особенности менеджмента

Бобровский А.В.

Network medical organizations: development strategy of and management peculiarities

Bobrovsky A.V.

Медико-психологический центр «Доктор Борменталь», г. Санкт-Петербург

© Бобровский А.В.

Осознание преимуществ сетевых решений в здравоохранении происходит уже на всех уровнях управления, что обусловлено набором новых возможностей, которые для простоты могут быть сведены к трем ключевым принципам: наличие общих для всей сети информационных ресурсов; тиражирование общезначимых данных из одного центра; консолидация данных и информации в едином центре. Многие сетевые клиники, используя в своей маркетинговой стратегии технологии управления торговыми марками, достигли существенных успехов, что позволяет рассматривать данный вариант стратегии как оптимальный.

Ключевые слова: сетевые медицинские организации, менеджмент, стратегия.

Advantages provided by network solutions in medicine are now being recognized at all management levels owing to the set of new possibilities, which can be reduced for simplicity to three key principles, namely, the presence of common information resources, replication of valid data from a common center, consolidation of data and information in a common center. Many network clinics using brand management technologies in their marketing strategies have achieved significant success, which allows this version of strategy to be considered as optimal one.

Key words: network medical organizations, management, strategy.

УДК 614.2:005.4

Введение

Одной из заметных тенденций последнего времени стало развитие сетей, охватывающих несколько медицинских организаций. Причем эта тенденция заметна не только в столице, но и в регионах [6, 10]. Конечно, история некоторых организаций подобного типа началась не вчера. Со времен СССР существуют и сейчас активно развиваются группы ведомственных клиник. Экономический рост последнего десятилетия дал мощный толчок таким явлениям, как корпоративные сетевые клиники и не связанные напрямую с корпорациями частные медицинские сети.

Необходимо оговориться, что под словосочетанием «сеть медицинских клиник» имеется в виду группа предприятий, которая независимо от организационно-правовой формы отдельных входящих в нее единиц и независимо от деталей системы управления объединена наличием общих материальных и технологических ресурсов.

Иными словами, в пределах сети происходит достаточно свободный, хотя и не всегда строго формализованный обмен кадрами, средствами и информацией.

Коммерческие сети, как правило, имеют общий состав собственников, хотя с недавних пор появляются и франчайзинговые схемы. В государственных учреждениях элементы сетевой структуры могут быть представлены как вариант в виде нормативно-методических и административных связей между организационными единицами [7].

По-видимому, здесь медицинское сообщество, придерживаясь консервативного подхода в отношении клинической практики, следует в русле общего развития менеджмента [3, 5]. Как и в других отраслях, сетевая модель позволяет снизить административные издержки, сформировать стандарты оказания услуг, получить эффект масштаба на закупках и т.д.

Сетевые стратегии в медицинском бизнесе

Сетевые стратегии развития и менеджмента крупных компаний в различных отраслях начали формироваться в середине прошлого столетия. Рыночные и

организационные неудачи, низкая эффективность общепринятых форм кооперации при решении сложных проблем хозяйственной стратегии вызвали инновационную активность в области сетевой организации. Созданию сетевых структур способствовали и межорганизационные системы информации и коммуникации, а также стремление к автономным формам труда [2, 4].

К началу нового века использование сетевых принципов организации компаний стало в западных странах ведущим направлением в менеджменте. Это обусловлено следующим:

- постоянным изменением внешней среды и необходимостью адаптации компаний к этим изменениям;

- постоянным усложнением производственной и коммерческой деятельности компаний;

- повышением значения фактора времени (повышение оперативности действий требует нового подхода к методам производства и управления);

- расширением пространства компании (если она хочет выжить, надо очень быстро раздвинуть свой рынок до национальных, а затем до мировых масштабов);

- низкой эффективностью общепринятых форм кооперации при решении сложных проблем хозяйственной деятельности;

- стремлением к автономным формам труда;

- наличием межорганизационных систем информации и коммуникации.

Сетевые системы отражают связи между элементами внутренней и внешней среды компаний. Термин «сетизация» означает метод, заключающийся в формировании сети с ее узлами и связями для достижения целей в соответствии с потребностями и ожиданиями партнеров и деловой конъюнктурой. Сетевая модель одинаково применима в качестве модели внутриорганизационного сотрудничества как между потенциальными ресурсами, так и между компаниями и группами компаний. При создании компании-сети предприятие разбивается для более гибкого выполнения производственных программ на самостоятельные в хозяйственном, а иногда и в правовом отношении центры (хозяйственные единицы, отделения, производственные сегменты, центры прибыли). На смену централизованным приходят федеративные структуры [7—9].

Среди сетевых структур, формирующихся на базе государственных и ведомственных клиник, можно отметить сеть РЖД, Газпрома и Управления делами Президента. Наиболее успешно развивающиеся частные медицинские сети: АО «Медицина», Европейский медицинский центр, «Медси», «Скандинавия». Так, группа компаний «Медси» планирует инвестировать 650 млн долларов в создание собственной сети клиник. К концу 2010 г. группа собирается открыть 35 новых клиник в Москве и 65 — в регионах. Компания «Ингосстрах» планировала к началу 2010 г. ввести в эксплуатацию 23 собственные медицинские клиники и готова потратить на эти цели 148 млн евро. Планируется, что клиники выйдут на окупаемость в 2012 г.

Сети из компаний могут быть представлены двумя организационными моделями:

- сеть, формирующаяся вокруг крупной компании. В этом случае крупная компания, представляющая собой ядро сети, собирает вокруг себя фирмы меньшего размера, поручая им выполнение отдельных видов деятельности. Крупная компания занимает доминирующее положение в деловых операциях, являясь головным заказчиком, и сеть становится иерархизированной. Мелкие компании быстро попадают в зависимость от более мощного партнера;

- сеть компаний, близких по масштабам. Большинство компаний, объединенных в сеть, юридически самостоятельны, но в хозяйственном плане поддерживают устойчивость друг друга, что очень важно для всех.

Отдельные виды деятельности при сетизации могут быть переданы другим компаниям, специализирующимся, например, на маркетинговых исследованиях, обеспечении сырьем и материалами, составлении бухгалтерской отчетности, подборе кадров и повышении их квалификации, послепродажном обслуживании продукции одной отрасли или группы компаний. В целом компания может освободиться от многих видов деятельности и сконцентрировать все ресурсы на приоритетных для себя областях специализации, на собственных уникальных процессах. Уникальными для компании являются те области, которые могут заключать в себе конкурентные преимущества данной компании, и прежде всего к ним можно отнести научно-технические разработки и производственный процесс.

Следовательно, стратегия сетизации сравнима с методами сужения собственной производственной деятельности, когда компания перестает сама заниматься какими-то направлениями и передает их внешним исполнителям. Порой внешним исполнителям перепоручается и само производство продукции, в этом случае мы имеем дело с так называемыми оболочечными компаниями [7, 9].

Преимущества и недостатки сетевых структур

Новый организационный принцип уже давно проходит испытания в рамках крупномасштабного эксперимента, выходящего за пределы отрасли или функциональной сферы [7]. Результаты этого эксперимента позволяют говорить о преимуществах сетевых принципов построения компаний, о трудностях, с которыми приходится сталкиваться, и о выявленных слабых местах сетевых компаний и сетевых структур управления.

Преимущества достаточно значительны:

- адаптивность компаний к изменяющимся условиям, быстрая реакция на изменение конъюнктуры;
- концентрация деятельности компании на приоритетных областях специализации, на уникальных процессах;
- существенное сокращение издержек, их рациональная структура и повышение доходов;
- низкий уровень занятости, исключение дублирования использования квалифицированной рабочей силы;
- привлечение к совместной деятельности в рамках сети самых лучших партнеров, исключение использования второсортных исполнителей.

Привлекательность сетевых структур объясняется очень высокими экономическими показателями, которые, в свою очередь, обусловлены двумя факторами — компетентностью и эффективностью организационной сети.

Эффективность рассматриваемых компаний гарантируется низким уровнем и рациональной структурой издержек. Сети исключают дублирование использования рабочей силы и мощностей на разных участках. Тем самым удается избежать высоких совокупных затрат на производство конечной продукции.

Трудности, выявившиеся при внедрении сетевых принципов, обусловлены двумя причинами:

— сетевая организация нарушает ряд сложившихся принципов управления;

— процесс формирования сетевых компаний характеризуется отставанием фундаментальных научных исследований от практического опыта: управленческие принципы для новых компаний и организационных структур еще не уточнены и не апробированы в достаточной степени, и потому не могут служить прочным фундаментом для развития данной организационной формы.

В качестве специфических слабых мест сетевой компании и сетевой структуры управления можно назвать:

— при формировании сетевых моделей предпочтение отдается специализации, концентрации на ключевых компетенциях, тогда как современные тенденции развития компаний, напротив, говорят о необходимости ориентации на многоплановую квалификацию общего профиля;

— сетевая концепция нарушает организационные принципы сегментирования и модулирования, которые присущи автаркическим (хозяйственно обособленным, замкнутым, самообеспечивающимся) организационным единицам, таким как венчурные предприятия, «фабрика в фабрике», «предприятие в предприятии» и т.п.;

— при сетевых структурах возникает чрезмерная зависимость от кадрового состава, возрастают риски, связанные с текучестью кадров;

— практически отсутствует материальная и социальная поддержка участников сети вследствие отказа от классических долгосрочных договорных форм и обычных трудовых отношений;

— существует опасность чрезмерного усложнения, вытекающая, в частности, из разнородности участников компании, неясности в отношении членства в ней, открытости сетей, динамики самоорганизации, неопределенности в планировании для членов сети;

— принципы сетевых построений тормозят разветвление предпринимательства, так как predetermined «дефицит» автаркии и мотивации предпринимателей.

Каждый участник сети вносит лишь небольшой вклад в функционирование всей сетевой модели, поэтому создание организационных сетей ведет к усилению их взаимозависимости.

Для сетевых структур типична зависимость как от рынка, так и от ресурсов. Особенно возрастает ресурсная зависимость в связи с тем, что сетевые компании наряду с собственными мощностями и персоналом используют на договорных условиях необходи-

мые здания, транспортные средства, компьютерную технику и персонал других компаний [7]. Тем самым компании попадают в полную зависимость от внешних факторов (рисунок).

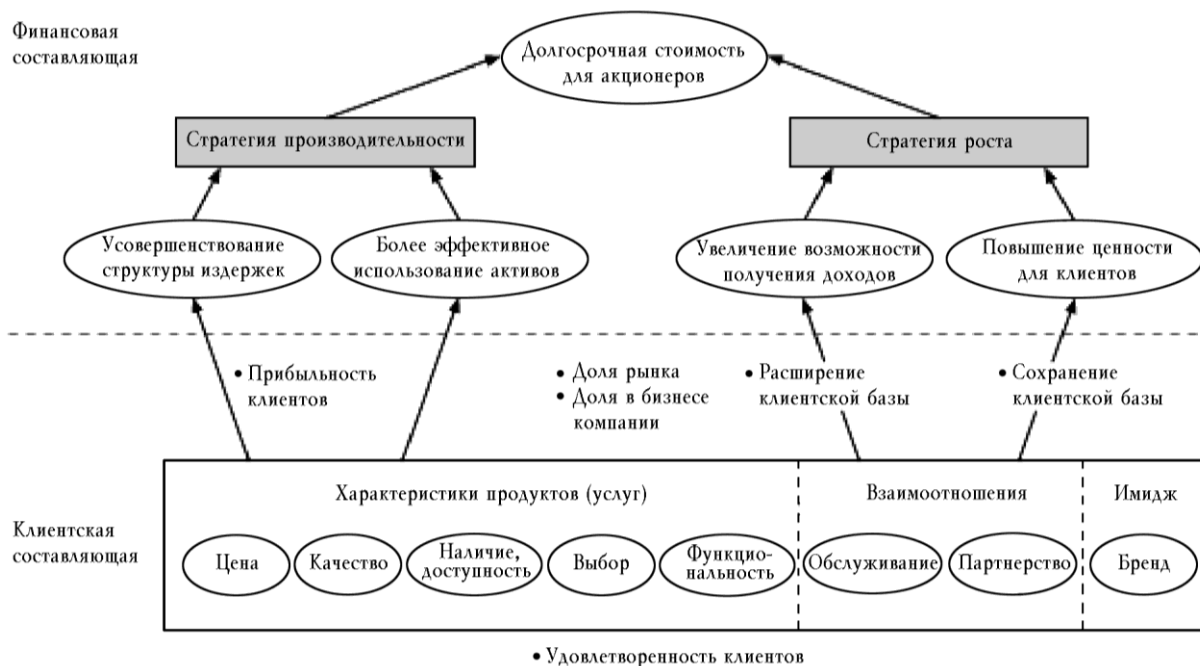


Схема построения стратегии развития сетевой структуры [7]

В сетевых компаниях невозможно использование традиционных отношений в сфере занятости рабочей силы. Трудовые отношения в таких компаниях устанавливаются на основе срочных трудовых договоров, частичной занятости, договоров о взаимном предоставлении персонала компаниями, договоров со специалистами свободных профессий.

Сетевые структуры перечеркивают некоторые испытанные организационно-управленческие принципы. Чтобы в результате не возник организационный вакуум, разработан ряд специфических принципов, главными из которых являются:

- принцип формирования сетевой культуры;
- принцип взаимности;
- климат доверия.

По своей сути создание собственной корпоративной культуры — дорогостоящее и долгосрочное мероприятие. Сетевые же компании не имеют, как правило, времени на развитие собственной культуры. Поэтому в условиях сетевой структуры предпочтение следовало бы отдать «импорту культуры». Под этим,

однако, не подразумевается восприятие сетевой компанией одной из доминирующих корпоративных культур или культуры какой-либо страны. Путь к сетевой культуре лежит через глобальные связи единого хозяйственного пространства, глобальные нормативные сообщества (типа Международной организации стандартов и т.п.).

Заключение

Осознание преимуществ сетевых решений в здравоохранении происходит на всех уровнях управления. Например, автоматизация медучреждений, подведомственных территориальному органу управления здравоохранением, дает принципиально другой эффект, чем разрозненное оснащение новыми, пускай даже самими передовыми технологиями отдельных клиник и комплексных медицинских центров [1]. Данный эффект в чем-то подобен эффекту от появления центральной нервной системы в живых организмах. Он обусловлен набором новых возможностей, которые

для простоты могут быть сведены к трем ключевым принципам:

- наличие общих для всей сети информационных ресурсов;
- тиражирование общезначимых данных из одного центра;
- консолидация данных и информации в едином центре.

Ключевой задачей сетевой клиники является обеспечение постоянной клиентуры, дающей постоянный оборот, так как данный вид предприятия подразумевает более сложную и, соответственно, дорогостоящую инфраструктуру управления, и, кроме того, значительных средств требует раскрутка торговой марки.

Завершая анализ данной проблемы, следует отметить, что многие сетевые клиники, используя в своей маркетинговой стратегии технологии управления торговыми марками, достигли существенных успехов, что позволяет рассматривать данный вариант стратегии как оптимальный.

Литература

1. *Борейко А.А., Орлинский Д.Б.* Особенности автоматизации сети медицинских организаций — проблемы и решения // *Главный врач.* 2008. № 5. С. 38—41.
2. *Владимирова И.Г.* Компании будущего: организационный аспект // *Менеджмент за рубежом.* 2009. № 2. Режим доступа: <http://www.dis.ru>
3. *Вялков А.И.* О необходимости внедрения новых экономических моделей в здравоохранении // *Экономика здравоохранения.* 2001. № 1. С. 5—11.

4. *Гольдштейн Г.Я.* Основы менеджмента. 2007. Режим доступа: <http://www.aup.ru>
5. *Зелькович Р.М., Исакова Л.Е., Окушко Н.Б.* Менеджмент в здравоохранении и медицинском страховании. Кемерово, 1999. 276 с.
6. *Исакова Л.Е., Шевский В.И.* Введение в финансовый менеджмент в медицинском учреждении. Кемерово, 2000. 173 с.
7. *Каплан Р., Нортон Д.* Стратегические карты. Трансформация нематериальных активов в материальные результаты. М., 2007. 512 с.
8. *Копылов Е.П.* Менеджмент: системы и структуры управления, организационное развитие компании. Ярославль, 2000. 240 с.
9. *Мильнер Б.* Управление современной компанией. М., 2001. 120 с.
10. *Тогунов И.А.* Модель системы маркетинга и методологический подход к экспертизе качества медицинской помощи // *Опыт работы лечебно-профилактических учреждений г. Тольятти Самарской области по обеспечению качества медицинской помощи и возможности его применения некоторыми территориями Российской Федерации.* Тольятти, 2008. С. 27—30.

Поступила в редакцию 11.05.2010 г.

Утверждена к печати 28.09.2010 г.

Сведения об авторах

А.В. Бобровский — канд. мед. наук, директор ООО «Доктор Борменталь» (г. Санкт-Петербург).

Для корреспонденции

Бобровский Андрей Вениаминович, тел. 8-911-210-4141; e-mail: 2104141@live.ru