

Страхова Ольга Александровна, д.э.н., профессор,

Директор УДЦ

Высшей экономической школы Санкт-Петербургского

государственного экономического университета,

Швецова Ольга Андреевна, к.э.н.,

Доцент кафедры международного менеджмента

Санкт-Петербургского государственного экономического

университета, Генеральный директор ООО «Форум Консалт»,

Моталова Татьяна Александровна,

Генеральный директор

медико-инжинирингового холдинга

«ВЕРФАУ Медикал Инжиниринг» (ЗАО),

Слушатель программы МВА

Стратегическое управление и маркетинговая стратегия в организациях здравоохранения.

Цель: определение и обоснование эффективного стратегического и маркетингового управления учреждениями в сфере здравоохранения.

Методы: В работе применялся только абстрактно-логический метод.

Результаты: предлагается новая методика реализации системы управления организацией по ключевым показателям в рамках новой маркетинговой стратегии развития.

Научная новизна: Выявлены подходы к стратегическому управлению персоналом в организациях здравоохранения, рассмотрены зарубежные мнения и исследования концепций стратегического управления

Практическая значимость: предложена методика управления персоналом на основе ключевых показателей эффективности, разработан алгоритм реализации маркетинговой стратегии, которые могут быть использованы любыми организациями здравоохранения при реализации

новой стратегии развития и формировании ключевых показателей конкурентоспособности

Стратегическое планирование приобретает все большее значение для долгосрочного роста и развития медицинских компаний. В настоящее время в российских организациях здравоохранения можно выделить следующие проблемы менеджмента:

1. Отсутствие стратегических планов развития в связи с возрастающей конкуренции на рынке, в том числе в связи с вступлением РФ в ВТО;

2. Сложности с адаптацией характеристик предоставляемых товаров и услуг (проектов) к каждому индивидуальному заказчику. Работа заказчиков осуществляется на арендованных площадях с договорами аренды максимум на 3 года, в связи с этим возникает постоянная неопределенность, зависимость от переменчивых настроений собственников, арендная плата имеет тенденцию к непрерывному росту, несмотря на спад общей экономической активности;

3. Высокая стоимость и большая длительность технологических разработок;

4. Отсутствие четкой политики экономии на затратах;

5. Отсутствие системы развития персонала и маркетинговой стратегии.

В настоящее время в теоретическом аспекте под предметом стратегического управления понимаются:

– проблемы, которые прямо связаны с генеральными целями организации,

– проблемы и решения, связанные с каким-либо элементом организации, если этот элемент необходим для достижения целей, но в настоящее время отсутствует или имеется в недостаточном объеме,

– проблемы, связанные с внешними факторами, которые являются неконтролируемыми.

Российские авторы Идрисов А.Б., Картышев С.В., Постников А.В. [1, с. 45] предлагают сравнение понятий оперативного и стратегического управления (табл. 1)

Таблица 1

Сравнение оперативного и стратегического управления.

Характеристика	Оперативное управление	Стратегическое управление
Миссия, предназначение	Производство товаров и услуг с целью получения дохода от их реализации	Выживание организации в долгосрочной перспективе посредством установления динамичного баланса с окружением, позволяющего решать проблемы заинтересованных в деятельности организации лиц
Объект концентрации внимания менеджмента	Взгляд внутрь организации, поиск путей более эффективного использования ресурсов	Взгляд вовне организации, поиск новых возможностей в конкурентной борьбе, отслеживание и адаптация к изменениям в окружении
Учет фактора времени	Ориентация на краткосрочную и среднесрочную перспективу	Ориентация на долгосрочную перспективу
Основа построения системы управления	Функции и организационные структуры, процедуры, техника и технология	Люди, системы информационного обеспечения, рынок
Подход к управлению персоналом	Взгляд на работников как на ресурс организации, как на исполнителей отдельных работ и функций	Взгляд на работников как на основу организации, ее главную ценность и источник ее благополучия
Критерий эффективности управления	Прибыльность и рациональность использования производственного потенциала	Своевременность и точность реакции организации на новые запросы рынка и изменения в зависимости от изменения окружения

Составляющими стратегии управления персоналом в организациях здравоохранения являются:

- условия и охрана труда, техника безопасности персонала;
- формы и методы регулирования трудовых отношений;
- методы разрешения производственных и социальных конфликтов;
- установление норм и принципов этических взаимоотношений в коллективе, разработка кодекса деловой этики;

– политика занятости в организации, включающая анализ рынка труда, систему найма и использования персонала, установление режима работы и отдыха;

– профориентация и адаптация персонала;

– меры по наращиванию кадрового потенциала и лучшему его использованию;

– совершенствование методов прогнозирования и планирования потребности в персонале на основе изучения новых требований к работникам и рабочим местам;

– новые методы и формы отбора, деловой оценки и аттестации персонала;

– разработка концепции развития персонала, включающей новые формы и методы обучения, планирования деловой карьеры и профессионально-служебного продвижения, формирования кадрового резерва с целью опережающего проведения этих мероприятий по отношению к срокам появления потребности в них;

– совершенствование механизма управления трудовой мотивацией персонала;

– разработка новых и использование существующих мер социального развития организации;

– мероприятия по совершенствованию всей системы управления персоналом или ее отдельных подсистем и элементов (оргструктуры, функций, процесса управления и т.д.) и др.

Французский исследователь Michel Feron [4, с. 78] говорит о том, что «стратегическое управление в организации выражается в следующих пяти функциях:

1. Планирование стратегии.
2. Организация выполнения стратегических планов.
3. Координация действий по реализации стратегических задач.
4. Мотивация на достижение стратегических результатов.

5. Контроль за процессом выполнения стратегии».

Американские исследователи Peters T. Waterman R. [3, с. 154] выделяют пять основных функциональных стратегий организации:

1. Производственная стратегия. Часть корпоративной системы стратегий, представленная в виде долгосрочной программы конкретных действий по развитию системы изготовления продукта.

2. Стратегия управления персоналом. Стратегия, направленная на развитие персонала компании в интересах достижения ее целей.

3. Финансовая стратегия. Определяет порядок использования собственных и привлеченных финансовых ресурсов.

4. Инновационная стратегия. Долгосрочная программа мероприятий в области разработки новых продуктов, технологий и их реализации.

5. Маркетинговая стратегия. Стратегия, направленная на продвижение продукции на рынок, на повышение конкурентоспособности и укрепление рыночных позиций компании.

Глобальными базовыми направлениями маркетинговой деятельности организаций здравоохранения являются:

– стратегия сегментации — углубление степени насыщения предлагаемыми товарами и услугами всех групп потребителей, выбор максимальной глубины рыночного спроса, включая мельчайшие его оттенки;

– стратегия диверсификации — освоение производства новых товаров, новых рынков, включая не просто дифференциацию товаров, но и распространение предпринимательской деятельности на совершенно новые и не связанные с основными видами деятельности фирмы области;

– стратегия интернационализации — освоение новых, зарубежных рынков.

Оценка стратегии является заключительным этапом стратегического планирования и продолжается на всех этапах реализации стратегии. Она может производиться по двум направлениям:

- оценка выработанных конкретных стратегических вариантов для определения их пригодности, осуществимости, приемлемости и последовательности для организации;

- сравнение результатов реализации стратегии с уровнем достижения целей.

Система управления персоналом в организациях здравоохранения реализуется по следующим направлениям:

- планирование потребности в персонале, формирование структуры штата и создание резерва кадров;

- формирование эффективной системы мотивации и стимулирования труда;

- обеспечение программы развития персонала, профориентация и адаптация сотрудников, планирование индивидуального продвижения, формирование команд, профессиональная подготовка, повышение квалификации и переподготовка кадров;

- проведение мероприятий для поднятия уровня имиджа компании, с целью повышения конкурентоспособности компании на рынке труда для привлечения высококвалифицированных сотрудников;

- разработка методики внутренней коммуникации в компании, для увеличения эффективности ее деятельности;

- привлечение, развитие и удержание высокопрофессиональных работников;

- разработка общих принципов кадровой политики и приоритетных целей.

Изучение концепций стратегического управления персоналом и подходы к маркетинговому управлению организацией позволяют выделить основные направления синтеза теоретических аспектов и их практического применения (табл. 2).

Таблица 2

Этапы реализации стратегического управления персоналом в холдинге и
выбор маркетинговой стратегии.

Теоретический аспект	Практический аспект реализации
Выбор концепции стратегического управления	Анализ внешней и внутренней среды компании
Определение стратегии управления персоналом	Разработка миссии, дерева целей
Определение типа кадровой политики	Анализ системы управления персоналом
Выявление ключевых факторов успеха	Построение системы ключевых компетенций компании
Утверждение стратегии управления персоналом и выбор маркетинговых инструментов	Разработка маркетингового плана, оценка эффективности внедряемых мероприятий

Для улучшения системы управления персоналом в организациях здравоохранения предлагается внедрение следующих коэффициентов оценки экономической эффективности проводимых в отношении персонала мероприятий, они включают в себя:

1. планирование кадровой работы.

Затраты по проведению набора персонала в результате текучести $Z_{\text{орг}}$ определяется как произведение затрат на набор и доли текучести в общем числе уволившихся, деленное на коэффициент изменения численности работников:

$$P_{\text{п}} = (Z_{\text{н}} \cdot D_{\text{т}}) / K_{\text{изм}} \quad (1)$$

где, $Z_{\text{н}}$ – затраты на набор; $K_{\text{изм.}}$ – коэффициент изменения численности работников, равный отношению численности на конец периода к численности на начало периода; $D_{\text{т}}$ – доля текучести.

2. Проведение мероприятий по адаптации персонала.

Стоимость адаптации одного сотрудника. Этот показатель рассчитывается через стоимость времени лиц, вовлеченных в процесс адаптации, и включает время, затраченное наставником, непосредственным руководителем.

$$P_a = t_1 \cdot p_1 + t_2 \cdot p_2 \quad (2)$$

где, P_a – стоимость адаптации одного сотрудника, t_1 – время новичка потраченное на адаптацию, p_1 – стоимость времени новичка потраченного на адаптацию, t_2 – время руководителя новичка потраченное на адаптацию, p_2 – стоимость времени руководителя новичка, потраченного на адаптацию.

3. Проведение мероприятий по обучению и повышению квалификации персонала;

Потери, обусловленные необходимостью обучения и переобучения новых работников, исчисляются как произведение затрат на обучение, доли текучести в общем числе выбывших, деленное на коэффициент изменения численности работников в отчетном году по сравнению с базовым:

$$П_0 = З_0 \cdot Д_{и} / К_{и} \quad (3)$$

где $П_0$ – потери, вызванные необходимостью обучения и переобучения сотрудников; $З_0$ – затраты на обучение и переобучение; $Д_{и}$ – доля излишнего оборота, текучести; $К_{и}$ – коэффициент изменения численности работников в отчетном периоде.

Для вовлечения персонала в процесс реализации маркетинговой стратегии в организациях здравоохранения предлагается разработанная автором система КРІ ключевых сотрудников.

Таблица 3

КРІ коммерческого директора медико-инжинирингового холдинга.

№ КРІ	Название КРІ	Вес КРІ, %	Формула расчета квартальной премии за выполнение каждого КРІ
КРІ 1	Прирост объема продаж (выручка от продаж с НДС по сравнению с плановым значением)	40	$Б*0.4*К1$
КРІ 2	Срок оборачиваемости дебиторской задолженности	20	$Б*0.4*К2$

КРІ 3	Количество новых клиентов	20	$B*0.4*K3$
КРІ 4	% удовлетворенности клиентов	20	$B*0.4*K4$
	Итого:	100	КП

Формула расчета квартальной премии (КП):

$$КП = B*0.4* (K1*0.4 + K2*0.2 + K3*0.2 + K4*0.2),$$

Где B – базовый должностной оклад (грейд)

0.4 – размер премии от базового должностного оклада

$K1, K2, \dots$ – коэффициенты выполнения КРІ (определяются расчетным путем в конце квартала)

$K1$ – определяется в зависимости от отношения фактического значения всей выручки от продаж с НДС за отчетный период к аналогичному значению за соответствующий период прошлого года, умноженного на 100% минус 100%.

Таблица 4

Диапазоны значений КРІ.

Название КРі	Прирост продаж (выручка от продаж с НДС)				
	Меньше 20	20-29	30-39	40-50	Больше 50
К1	0	0.4	0.7	1	1.3

По результатам проведенного анализа к стратегическим приоритетам медико-инжиниринговых холдингов в России можно отнести следующие направления их деятельности и представить их в виде алгоритма последовательных действий:

- разработка общей стратегии развития компании;
- выработка стратегий бизнес-анализа;
- стратегический контроллинг;
- стратегическое управление человеческими ресурсами;
- стратегическое управление рисками;
- управление качеством;
- разработка стратегии правового обеспечения;

- создание бренда и продвижение компании;
- создание стратегии в области маркетинга и продаж;
- информационное обеспечение компании.

В целях эффективного выхода на новые рынки следует выделить отдельные рекомендации по реализации товарной стратегии медицинской компании, которая должна предусматривать:

- Создание широкого ассортимента услуг;
- Учет требований потребителя (заказчика) к характеристикам предлагаемых продукции и услуг;
- Постоянное улучшение качества и ассортимента услуг.

Товарная политика медицинской компании обеспечивается ценовой политикой, которая должна быть увязана с общими целями компании и включать формирование кратко- и долгосрочных целей на базе издержек производства и спроса на продукцию, а также цен конкурентов.

Список литературы:

1. Багиев, Г.Л. Основы организации маркетинговой деятельности на предприятии / Г.Л. Багиев - СПб.: Обл. правл. ВНТОЭ, 2006. - 240 с
2. Страхова О.А., Швецова О.А., Моталова Т.А Стратегическое управление персоналом и маркетинг, учеб. пос., изд-во СПбГУЭиФ, - СПб: 2012, 67 с.
3. J.R. Hackman and G.R. Oldham. Motivation through the design of work: a test of a theory, *Organisational Behaviour and Organisational Performance*, Vol. 16, 1976, pp.250 — 279.
4. Мишель Ферон (Michel Feron). "Стратегия, человеческие ресурсы и организация", декабрь 2003, Reims Management School. Перевод Ирины Андрющенко