

Планирование деятельности организаций здравоохранения

Если не знаешь, куда идти,
любая дорога сойдет

Общие функции управления

- планирование
- организация
- МОТИВАЦИЯ
- КОНТРОЛЬ

Проблемы, стоящие перед организациями здравоохранения

1. ограничение государственных затрат на медицинское обслуживание населения
2. рост затрат на приобретение высокотехнологичного оборудования
3. дальнейшая консолидация организаций здравоохранения в связи с ростом затрат и увеличением конкуренции
4. рост значимости стратегий, позволяющих организациям занять свою «нишу» на рынке, увеличение необходимости маркетинга услуг
5. рост амбулаторного обслуживания и развитие новых альтернативных систем предоставления медицинских услуг
6. реструктуризация системы предоставления услуг здравоохранения в сельских районах и обеспечение нормального функционирования небольших больниц в сельской местности

Проблемы, стоящие перед организациями здравоохранения

7. существенная нехватка работников здравоохранения, особенно остро ощущаемая в отношении специалистов определенных категорий и отдельных географических районов
8. рост тенденции профилактики заболеваний посредством внедрения программ по укреплению благополучия и пропаганды здорового образа жизни
9. демографические сдвиги, в результате которых увеличивается нагрузка на одни категории организаций здравоохранения и снижается потребность в других
10. общее старение населения и связанное с этим процессом непрерывное увеличение нагрузки на организации здравоохранения
11. рост миграционной мобильности, который требует наличия гибкой системы медицинского страхования и создает дополнительные сложности в планировании нагрузки на учреждения здравоохранения

Разновидности планов

- стратегические
- тактические
- оперативные
- целевые или разовые
- экстренные
- альтернативные
- бизнес-планы
- постоянные

**Стратегическое планирование
в организации здравоохранения
предполагает фокусировку
в отношении будущего развития всей
организации или ее подразделений.
Такое планирование должно быть
ориентировано на маркетинг услуг,
предоставляемых организацией,
и учитывать политические,
социальные и экономические
изменения, оказывающие влияние
на систему здравоохранения**

Модель поведения организации

Внешняя среда
То, что организация должна сделать

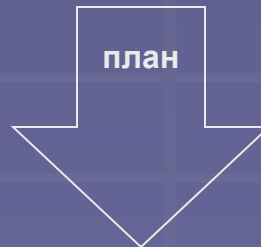
Ценности и культура организации,
Формируемы менеджментом
То, что организация хочет сделать

Внутренняя среда
То, что организация может сделать

Интеграция того, что организация должна сделать, хочет сделать и может сделать с целью выработки ориентиров для принятия решений
(стратегическое планирование)

план

Модель поведения организации (стратегия)



Компоненты стратегического планирования

- выработка направления развития организации
- формулирование принципиальных ориентиров организационной политики
- проведение оценки факторов внешней и внутренней среды
- учет потребностей ключевых групп, заинтересованных в деятельности организации
- определение ключевых проблем, стоящих перед организацией
- разработка стратегий для решения каждой из выявленных проблем
- реализация стратегий
- мониторинг и оценка результатов реализации

Понятие миссии

Миссия (кредо)- основная общая цель организации, выражающая причину ее существования, определяющая ее предназначение, призвание и отличие от других.

Содержание миссии

- Философия (базовые ценности)
- Внутренняя концепция (конкурентоспособность и т.п.)
- Описание продукта, услуги или рынка
- Цели организации
- Технология
- Внешний образ компании (имидж, который компания желает производить на внешний мир)

Цели формулирования миссии

Внутренние цели:

- Самоидентификация организации и осознание сотрудниками ее предназначения
- Задание ориентира («маяка»), определяющего основное направление развития организации в соответствии с предназначением

Внешние цели:

- *Формирование и развитие имиджа организации в представлении субъектов внешней среды.*
- *Позиционирование организации во внешней среде. Раскрытие философии организации и обозначение круга средств, которые она предполагает использовать при реализации миссии*
- *Выявление потенциальных партнеров с близкими или неантагонистическими целями*

Примеры миссий

- **Миссия фирмы NovaCare** (организации здравоохранения) : Мы объединили усилия для улучшения жизни наших клиентов, восстанавливая утраченные ими способности и обучая их новым навыкам. Мы идем вперед с энтузиазмом, оптимизмом, терпением, энергией и приверженностью делу
- **Миссия фирмы DWCC** (клинико-фармакологические исследования): Мы проводим исследования в области медицины, способствуя созданию более эффективных и безопасных способов борьбы с болезнями. Мы обслуживаем клиентов на самом высоком уровне, улучшаем благосостояние наших сотрудников, помогаем врачам, их пациентам и обществу в целом
 - Счастливые клиенты. > Преуспевающие сотрудники. > Здоровое общество.
- **Миссия детской больницы, Торонто, Канада**: наша миссия – наилучшим образом оказывать семейноориентированную чуткую медицинскую помощь, применять передовые научные и клинические разработки и готовить новое поколение молодых специалистов в области педиатрии

Классификация стратегий

1. По объекту управления:

- Корпоративная стратегия (стратегия организации в целом),
- Стратегия бизнес-единицы (СХП).

2. По стадиям жизненного цикла:

- Стратегия роста (предполагает инвестирование).
- Стратегия «сбора урожая»
- Стратегия сокращения

3. По отношению к продукту:

- концентрации;
- дифференциации.

4. По отношению к выбору сегментов рынка:

- специализации;
- диверсификации.

5. По отношению к конкурентам:

- наступления;
- следования за лидером;
- нейтралитета (мониторинг конкурентов и неучастие в конкурентной борьбе)
- обороны (сохранение своей доли рынка, защита от враждебного поглощения)
- объединения с конкурентами

6. Поведения:

- коммутантная
- пациентная
- виолентная
- эксплерентная

7. По функциям (маркетинговая, финансовая, производственная и т.п.)

Виды стратегий роста (корпоративные)

1. Стратегия ограниченного роста (планируемый рост примерно равен среднеотраслевому)
2. Стратегия активного роста:
 - проникновения на рынок услуг или выход на новый рынок
 - горизонтального роста (расширение объема услуг, создание филиальной сети, слияние и поглощение организаций)
 - вертикального роста (поглощение фирм - поставщиков сырья, постепенный переход к контролю всей технологической цепочки.)

Варианты стратегий сокращения (корпоративные)

- *Замораживания* - предполагается временная приостановка деятельности с целью сохранения производственных мощностей в ожидании оживления на рынке
- *Отсечения лишнего* - рационализация деятельности за счет ликвидации отдельных убыточных подразделений и не слишком успешных направлений деятельности для высвобождения ресурсов для более перспективных направлений
- *Ликвидация* предполагает полную распродажу активов с целью минимизации убытков от существования фирмы

Стратегии по отношению к продукту (корпоративные или дивизионные)

- **Стратегия концентрации** означает сосредоточение внимания на одной услуге, что ведет к снижению удельных издержек, которое, в свою очередь, позволяет снизить цену реализации услуги и, соответственно, увеличить объем реализации для того, чтобы опередить конкурентов аналогичных услуг при ценовой конкуренции
- **Стратегия дифференциации** направлена на придание услугам специфических черт, отличающих их от продукции конкурентов для увеличения объема продаж при неценовой конкуренции

Стратегии по отношению к выбору сегментов рынка (характеру специализации, дивизионные)

- Стратегия *специализации* (узкой специализации) - сосредоточение всей деятельности организации на предоставлении услуг для одного сегмента рынка. С реализации этой стратегии рекомендуется начинать деятельность и только после закрепления своих позиций на определенном сегменте рынка. Прибыль, полученную от реализации услуг, инвестировать в другие сегменты, т. е. переходить к стратегии диверсификации
- Стратегия *диверсификации* – предоставление услуг для независимых сегментов рынка с целью повышения устойчивости организации, т. е. увеличения вероятности ее выживания при условии «провала» того или иного рыночного сегмента. Следование этой стратегии не дает рекордных темпов роста, но способствует устойчивому развитию

СТРАТЕГИИ ПОВЕДЕНИЯ (ЦЕЛЕВОЙ ОРИЕНТАЦИИ)

- **Коммутантная** («серых мышей») – стратегии маленьких, гибких предприятий, легко подстраивающихся к изменению рыночного спроса. Предлагают чаще всего товары - имитаторы, подделки. Легко проникают с одного рынка на другой, используют любую возможность для получения прибыли (центры снижения веса, косметологические клиники)
- **Пациентная** –(стратегия «хитрых лис») –узкоспециализированные фирмы, хорошо освоившие одну или несколько рыночных ниш (кардиоцентр)
- **Виолентная** – (стратегия «львов, слонов», в зависимости от маневренности и мобильности) – стратегии гигантов, которые могут осуществлять контроль над значительной частью рынка. Низкие издержки за счет экономии на масштабе и удовлетворение массового спроса (ОКБ)
- **Эксплерентная** – (стратегия мотылька) – конкурентные преимущества за счет инноваций, новых технологий. Эффективно работают как венчурные подразделения крупных организаций

SWOT -анализ

- **Strengths** (Сильные стороны) **Weaknesses** (Слабые стороны) **Opportunities** (Возможности) **Threats** (Угрозы)
- Сила - это конкурентное преимущество организации, то, в чем она преуспела или чем обладает. Сила увеличивает потенциал организации, предоставляет ей дополнительные возможности. Например, уникальное качество услуги, передовая технология производства или высокое качество менеджмента, известный товарный знак
- Слабость - отсутствие чего-то важного для функционирования организации или то, что организации удастся делать хуже конкурентов, что ставит ее в относительно неблагоприятные условия. Например, отсутствие собственных запатентованных технологий, уникальных специалистов в области «ключевых компетенции», низкое качество менеджмента
- Возможность - это тот шанс, который внешняя среда предоставляет организации. Например, появление новых рынков, резкий рост спроса на определенную продукцию, научно-технические достижения, ведущие к появлению новых технологий
- Угроза - это потенциальная опасность для организации со стороны внешней среды. Например, инфляция, резкое падение спроса на продукцию организации, неблагоприятные демографические изменения, климатические условия, отсутствие дорог

Последовательность этапов SWOT -анализа

1. Выявляются и классифицируются факторы, представляющие силу или слабость организации, возможности, и угрозы внешней среды
2. Производится ранжирование всех факторов: первыми оказываются наиболее важные факторы, последними - наименее важные
3. Перебираются все возможные сочетания: Возможность - Сила, Возможность - Слабость, Угроза Сила, Угроза - Слабость и выбираются наиболее подходящие друг к другу сочетания

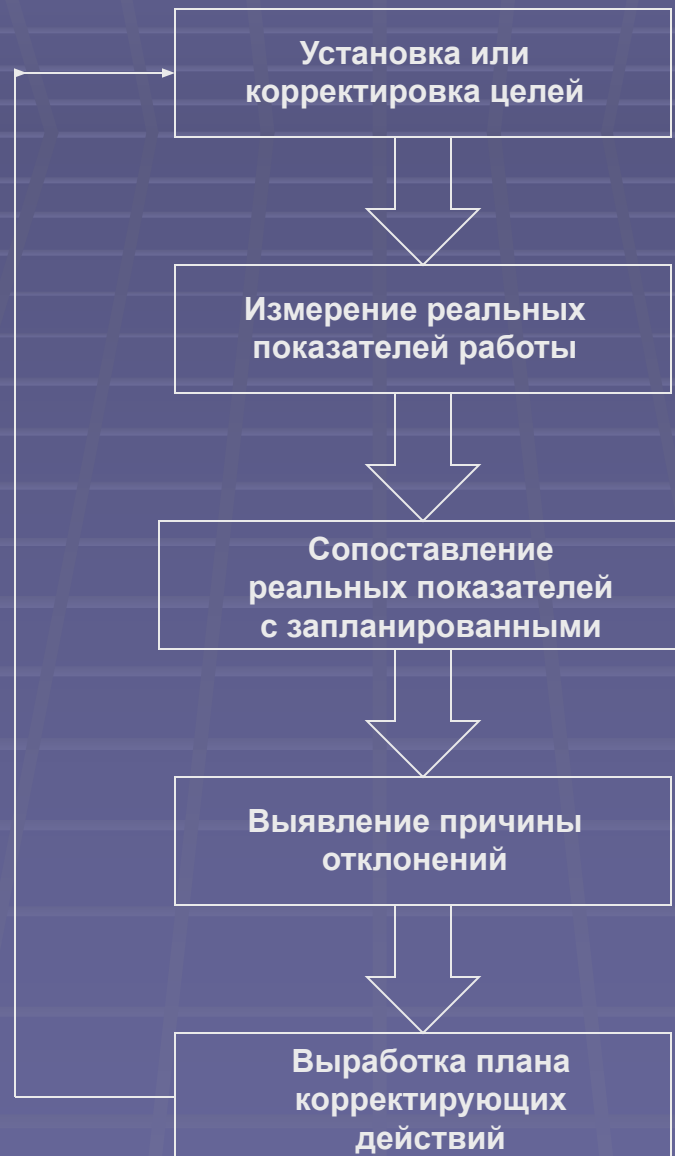
Пример SWOT –анализа при формировании стратегии

	<p>Возможности:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. появление новых технологий; 2. заниженный курс рубля по отношению к доллару США; 3. низкие входные барьеры на привлекательных иностранных рынках; 4. возможности для горизонтальной интеграции за счет ухудшения положения фирм-конкурентов; 5. упрощенная система налогообложения. 	<p>Угрозы:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. выход на российский рынок иностранных конкурентов с более низкими издержками и налаженной сбытовой сетью; 2. медленные темпы роста российского рынка; 3. государственное регулирование; 4. тяжелое налоговое бремя; 5. рост продаж товаров субституты.
<p>Силы:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. низкие издержки по сравнению с конкурентами за счет экономии на масштабе; 2. качество продукции соответствует требованиям мирового рынка; 3. собственные уникальные технологии; 4. известный товарный знак; 5. опытные менеджеры. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Возможность 2 + возможность 3 + сила 2 = наступательная экспортно - ориентированная стратегия. Возможность 4 + Сила 6 = стратегия дифференциации через сеть малых предприятий. 	<ol style="list-style-type: none"> 4. Угроза 4 + сила 5 = оборонительная стратегия компенсации высокой налоговой нагрузки за счет оптимизации учетной политики.
<p>Слабости:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. низкая рентабельность продаж; 2. плохая сбытовая сеть; 3. отставание в области исследований и разработок; 4. отсутствие стратегического планирования; 5. нехватка рабочих уникальной квалификации 	<ol style="list-style-type: none"> 3. Из-за слабости 5 не удастся использовать возможность 5, поэтому необходимо организовать подготовку или поиск на рынке рабочих уникальной квалификации для превращения слабости 5 в силу и реализации в дальнейшем стратегии горизонтальной интеграции. 	<ol style="list-style-type: none"> 2. Угроза 1 + слабость 2 = опасность вытеснения продукции фирмы с российского рынка.

Анализ матрицы SWOT

1. Квадрат Возможность - Сила представляет наиболее важную область, так как в нем формируется «скелеты» будущих стратегий. Рассмотрев этот квадрат, можно ответить на вопрос: имеются ли у организации конкурентные преимущества, на которых могла бы основываться стратегия
2. Квадрат Угроза - Слабость показывает наиболее уязвимые места организации, которые необходимо защищать в первую очередь
3. Квадрат Возможность - Слабость показывает, какие факторы следует усиливать для того, чтобы в будущем можно было бы воспользоваться благоприятными возможностями (если они к тому моменту не исчезнут)
4. Угроза - Сила включает в себя те вызовы внешней среды, с которыми организации в состоянии справиться за счет своих конкурентных преимуществ

Концепция контроля



**«Если ты точно не ведаешь,
куда ты идешь, ты можешь
оказаться не там, куда ты
направлялся, и даже не
узнать об этом»**

Роберт Мэйгер