

УДК 65.018

**АНАЛИЗ УПРАВЛЕНИЯ СОВРЕМЕННОЙ МЕДИЦИНСКОЙ КОМПАНИЕЙ В
СЛОЖНЫХ ВНЕШНИХ УСЛОВИЯХ ВЫСОКОТЕХНОЛОГИЧНОЙ
КОНКУРЕНТНОЙ СРЕДЫ**

© Курганская Г. С., Чеховская С. А., 2017

Иркутский государственный университет, г. Иркутск

В данной статье рассмотрена компания ОГАУЗ «Иркутский областной клинический консультативно-диагностический центр». Разработана когнитивная карта с последующим наложением на неё дерева целей, на основе которой сформулирован набор показателей. Разработана система сбалансированных показателей и проведен SWOT-анализ. В результате чего выяснена основная проблема и факторы, её породившие.

Ключевые слова: иркутский диагностический центр, SWOT анализ, анализ внешней и внутренней среды, система сбалансированных показателей, диаграмма Исикавы

Жизнь современного высокотехнологичного бизнеса вообще, и медицинского в частности, достаточно непроста. Ситуация усугубляется множеством факторов. Примерами таких факторов могут быть: быстрое развитие науки, конкуренция, контроль государства, социальная ответственность. Но, несмотря на все трудности, большинство компаний существует не один год и чувствует себя на рынке вполне уверенно. Как же компаниям удается не только справляться с трудностями, но и развиваться, вопреки угрозам?

Для примера возьмем одну успешную компанию, существующую на рынке уже достаточно длительный период времени — ОГАУЗ «Иркутский областной клинический консультативно-диагностический центр» (далее ИДЦ или Диагностический центр) и рассмотрим, благодаря чему данная организация остается на плаву. Но, прежде всего, необходимо провести анализ внутренней и внешней среды.

Иркутский диагностический центр был зарегистрирован в 1998 году, а через 10 лет, состоялось его официальное открытие. Это лечебно-профилактическое учреждение нового типа. Основным видом деятельности, согласно информации, размещенной на их сайте в интернете, является «здравоохранение и предоставление высококвалифицированной консультативно-

диагностической помощи жителям Иркутской области и врачебная практика». Его уникальность заключается в том, что работают там высококвалифицированные кадры и используется современное медицинское оборудование. Особенно компания гордится оборудованием, так как для некоторых экземпляров не найти аналогов ни в регионе ни в России. ИДЦ предоставляет более тысячи диагностических методик, 247 не имеют аналогов в иркутской области. Обратим внимание на то, что Диагностический центр имеет сертификацию по стандартам ISO 9001:2008 [1].

Иркутский диагностический центр находится в фазе зрелости, поэтому внутренняя среда компании уже сформирована и устойчива. Обозначены входы и выходы, определены и задокументированы все протекающие в компании процессы.

У любой компании существуют цели, благодаря которым она знает, в каком направлении она хочет развиваться. Для ИДЦ также были разработаны цели и разбиты на четыре блока: финансы, клиенты, бизнес-процессы и развитие. Далее для каждой цели были определены направление. На разработанной авторами стратегической карте (Рис. 1) можно увидеть не только цели, но и зависимость между ними. Для большей наглядности блоки имеют разные цвета. При этом хорошо прослеживается, что необходимо сделать и какие этапы пройти для достижения выбранного пункта.

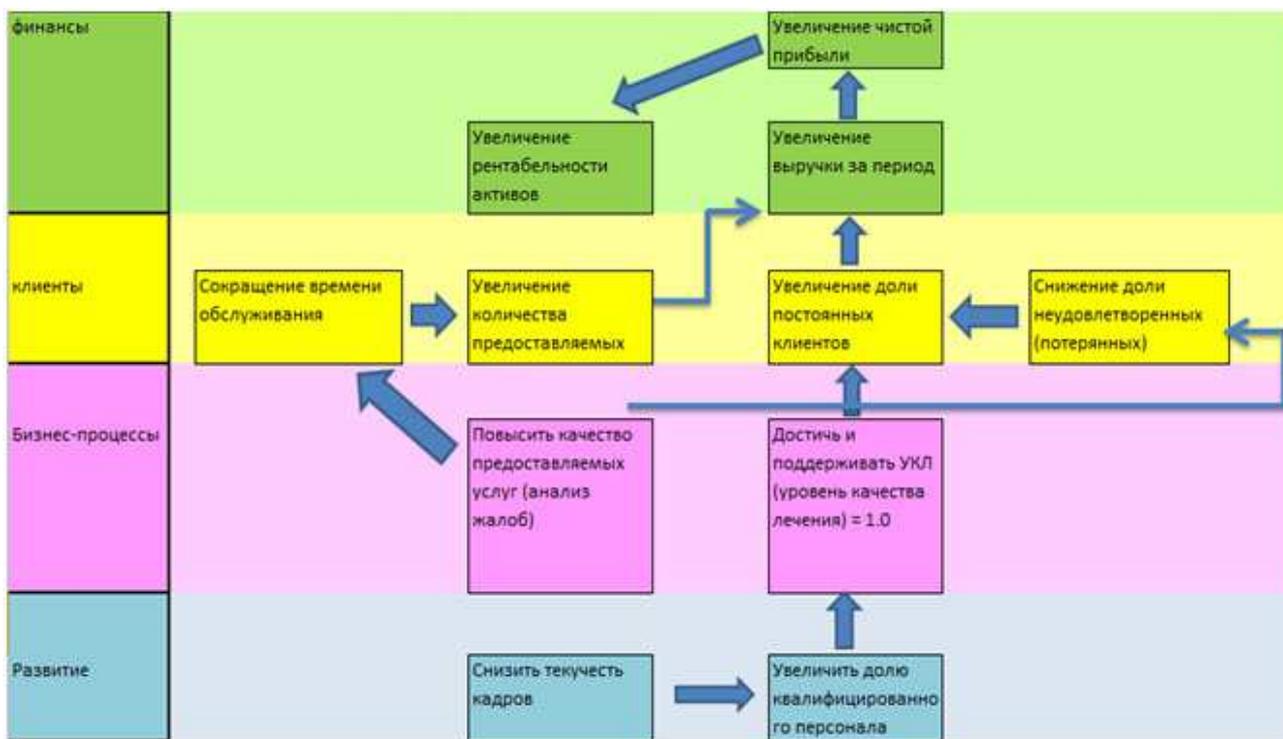


Рис. 1. Стратегическая карта целей ИДЦ

Преобразовав стратегическую карту в когнитивную и наложив на неё дерево целей, мы получим вот такой сводный результат (Рис 2).



Рис. 2. Дерево целей с когнитивной картой, построенное для ИДЦ

Отсюда сразу видно, что «Повышение качества предоставляемых услуг» и «Снижение текучести кадров» являются первыми этапами, ведущими к увеличению прибыли.

В соответствии с разработанным деревом целей была создана система сбалансированных

показателей (ССП), с которой подробнее можно ознакомиться на рисунке 3 [3]. Стоит обратить внимание на то, что данные были смоделированы и не являются реальным отражением положения Иркутского диагностического центра.

Цель	Измерение	норма	показатель на данный момент	Рекомендации:
финансы				
1 Увеличение чистой прибыли	рубли	10%	7%	Обратить внимание
2 Увеличение рентабельности активов	%	1%	0,00%	Обратить внимание
3 Увеличение выручки за период	рубли	2000000000	2017561689	В пределах нормы
клиенты				
4 Увеличение количества предоставляемых услуг (сравнение факта и плана)	%	100%	103%	В пределах нормы
5 Сокращение времени обслуживания	минуты	10	10	В пределах нормы
6 Увеличение доли постоянных клиентов	%	80%	70%	Обратить внимание
7 Снижение доли неудовлетворенных (потерянных) клиентов	%	5%	15%	Обратить внимание
Бизнес-процессы				
8 Повысить качество предоставляемых услуг (анализ жалоб)	штуки	40	59	В пределах нормы
9 Достичь и поддерживать УКЛ (уровень качества лечения) + 1.0		1	0,99	В пределах нормы
Развитие и обучение персонала				
10 Снизить текучесть кадров (сравнение с прошлым периодом)	%	0%	-2%	В пределах нормы
11 Увеличить долю квалифицированного персонала (сравнение с прошлым периодом)	%	1%	1%	В пределах нормы

Рис. 3. Система сбалансированных показателей на основе когнитивной карты для ИДЦ

На основе показателей был проведен SWOT-анализ. Обычно результаты SWOT-анализа представляют в виде таблицы из двух столбцов и двух строк, заголовками которых являются: по горизонтали Strong — Сильные стороны компании

и Weak — Слабые стороны компании, по вертикали Opportunities — Возможности и Threatens — Угрозы [2]. Результаты анализа приведены в Таблице 1.

Таблица 1. SWOT анализ Иркутского диагностического центра.

SWOT анализ	Сильные стороны	Слабые стороны
SWOT анализ	1. Увеличение чистой прибыли и выручки, 2. Увеличение количества предоставляемых услуг (фактические данные превышают план) 3. Низкая текучесть, увеличение доли квалифицированного персонала 4. Повышение качества по анализу и количеству жалоб 5. Высокий УКЛ (Уровень качества лечения)	1. Недостаточно большая доля постоянных клиентов, 2. Большая доля неудовлетворенных клиентов
Возможности	Так как предприятие имеет достаточное количество средств, оно может себе позволить приобрести самое новое и лучшее оборудование, материалы и прочее. В связи с демографической обстановкой очень важно сохранять персонал и проводить постоянное его обучение, что в свою очередь увеличивает качество лечения.	В связи с уменьшением численности трудоспособного населения, анализ жалоб поможет сократить долю неудовлетворенных клиентов, тем самым, увеличить долю постоянных.
Угрозы	Высокий уровень качества лечения дает фирме высокое конкурентное преимущество перед другими компаниями. Так как на данный момент компания имеет достаточное количество денежных средств, то незначительные колебания в налоговой системе не нанесут большого урона организации. Конкурентным преимуществом перед поставщиками является то, что компания в состоянии оплачивать свои заказы, а длительность пребывания на рынке говорит о том, что компания имеет хорошую репутацию.	Значительное число конкурентов может переманить к себе постоянных клиентов ИДЦ и клиентов, неудовлетворенных работой ИДЦ.

Как выяснилось, основной проблемой Иркутского диагностического центра, на основе проведенного анализа, является увеличение доли постоянных клиентов (за счет сокращения числа неудовлетворенных клиентов, увеличения качества обслуживания). Для определения истинных причин

выявленной проблемы необходимо провести более подробное исследование.

Анализ жалоб пациентов за последний год показал следующие результаты (которые также были смоделированы) (Рис 4.):

Анализ жалоб пациентов по категориям

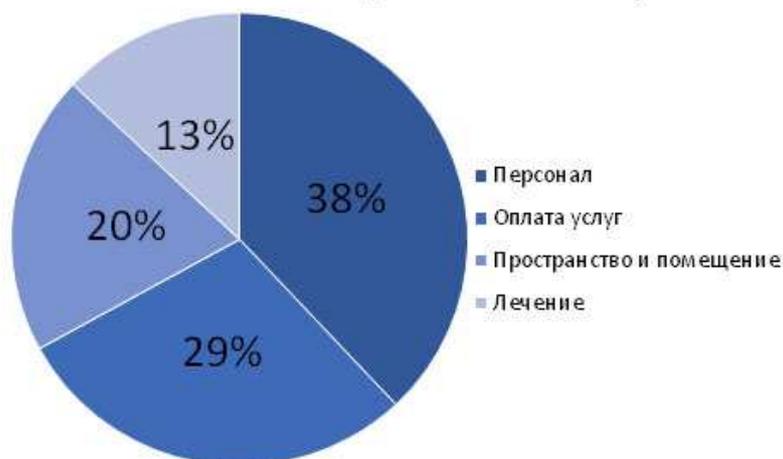


Рис. 4. Анализ жалоб пациентов Иркутского диагностического центра

Следовательно, наиболее проблемными зонами на данный момент, на которые стоит обратить пристальное внимание, являются «персонал» и «оплата услуг».

Также был проведен социологический опрос, для чего сначала было выявлено 5 критериев, которые должны были лечь в основу исследования: персонал, помещение, информационные материалы об организации, территориальное расположение и инфраструктура. Было проведено анкетирование населения на предмет «Оценки предоставления качества медицинских услуг ИДЦ». На основании полученных сведений можно сделать вывод о том, что клиенты диагностического центра в наибольшей степени удовлетворены по следующим критериям: привлекательный и опрятный персонал, чистота помещения и своевременно выполненный ремонт данного помещения, наличие информационных материалов об организации и удобное территориальное расположение здания. На последнем месте оказался критерий «инфраструктура».

Напомним, что основной проблемой, полученной ранее, у нас является увеличение качества предоставляемых услуг. На основе проведенного исследования можно сделать вывод о том, что на данный момент необходимо направить силы на улучшение качества персонала. При этом стоит обратить внимание на то, что в данном случае не рассматривается внешний вид персонала, который был оценен с помощью анкетирования. А кроме того, на помещения организации, что было выявлено при анализе жалоб. Согласно анкетированию внутренняя инфраструктура также находится на последнем месте. Для лучшего понимания дальнейших действий ИДЦ авторами была предложена диаграмма Исикавы, на которой видно, что для решения основной проблемы (увеличение качества предоставляемых услуг), необходимо обратить внимание на три составляющие, которые в свою очередь разделены на несколько пунктов, каждый из которых должен быть рассмотрен, проанализирован и улучшен в случае необходимости (Рис. 5) [4].

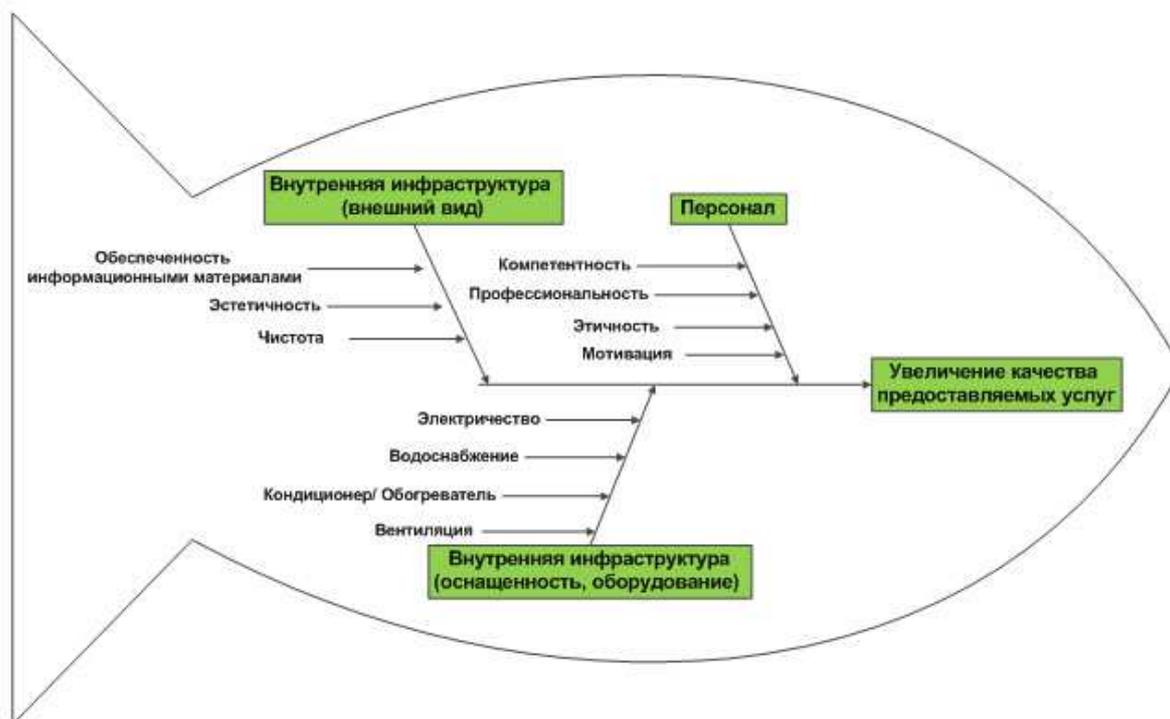


Рисунок 5. Диаграммы Исикавы. Направления дальнейшего исследования для ИДЦ.

Стоит также отметить, что на данный момент компании необходимо перейти на новую версию стандарта ISO 9001:2015, что автоматически обратит внимание организации на существующие недочеты. А более детальный и глубокий анализ жалоб пациентов даст достаточно пищи для размышлений и возможностей совершенствования. ■

1. Иркутский диагностический центр [Электронный ресурс] // О центре / История – URL: <http://www.dc.baikal.ru/company/history/> (Дата обращения: 18.03.2017)

2. PowerBranding центр [Электронный ресурс] // Повышаем навыки / SWOT анализ менее чем за 1 час: теория и практика – URL: http://powerbranding.ru/marketing_lessons/swot-analysis/ (Дата обращения: 18.03.2017)

3. Управление производством [Электронный ресурс] // Энциклопедия производственного менеджера – URL: <http://www.up-pro.ru/encyclopedia/balanced-scorecard.html> (Дата обращения: 18.03.2017)

4. 4brain [Электронный ресурс] // Блог о саморазвитии / Диаграмма Исикавы – полезный инструмент в жизни и работе – URL: <https://4brain.ru/blog/диаграмма-исикавы/> (Дата обращения: 18.03.2017)

СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

4brain [Электронный ресурс] // Блог о саморазвитии / Диаграмма Исикавы – полезный инструмент в жизни и работе – URL: <https://4brain.ru/blog/диаграмма-исикавы/> (Дата обращения: 18.03.2017)

PowerBranding центр [Электронный ресурс] // Повышаем навыки / SWOT анализ менее чем за 1 час: теория и практика – URL: http://powerbranding.ru/marketing_lessons/swot-analysis/ (Дата обращения: 18.03.2017)

Иркутский диагностический центр [Электронный ресурс] // О центре / История – URL: <http://www.dc.baikal.ru/company/history/> (Дата обращения: 18.03.2017)

Управление производством [Электронный ресурс] // Энциклопедия производственного менеджера – URL: <http://www.up-pro.ru/encyclopedia/balanced-scorecard.html> (Дата обращения: 18.03.2017)

Analysis of management of modern medical company in the difficult external high-tech competitive environment

© Kurganskaia G., Chekhovskaia S., 2017

In this article, the company OGAUS «Irkutsk Regional Clinical Consultative and Diagnostic Center» is considered. A cognitive map was developed. Further, the tree of goals was imposed on this. On this basis a set of indicators was formulated. A system of balanced indicators was developed and a SWOT analysis was conducted. As a result, the main problem and the factors that gave rise to it were clarified.

Keywords: Irkutsk Diagnostic Center, SWOT analysis, analysis of the external and internal environment, Balanced Scorecard, Ishikawa diagram