

*Секция «Актуальные проблемы экономики и менеджмента»,  
научный руководитель – Лунина Т.А., канд. экон. наук*

УДК 339.13

**РАЗРАБОТКА СТРАТЕГИИ РАЗВИТИЯ ОРГАНИЗАЦИИ**

**Аверкова Е.В.**

*ФГБОУ ВО «Сибирский государственный университет путей сообщения», Новосибирск,  
e-mail: kathrin1295@gmail.com*

Стратегическое развитие медицинских учреждений актуально на современном этапе, когда Российское здравоохранение переживает сложный период. На примере многопрофильного лечебно-профилактического учреждения, обеспечивающего высококвалифицированную амбулаторную консультативно-диагностическую помощь населению, была разработана стратегия развития организации. Для определения стратегии развития предприятия была проведена оценка внутренней среды – анализ производственно-хозяйственной деятельности, оценка внешней среды – приведена сравнительная оценка фирмы и ее конкурентов, работающих на рынке медицинских услуг в городе Новосибирск. Было выполнено маркетинговое исследование, в ходе которого были просегментированы потребители медицинских услуг по двум критериям: демографическому и поведенческому. При сегментировании был выявлен текущий целевой сегмент и составлен социальный портрет основного потребителя медицинских услуг центра. Используя SWOT-анализ и концепцию 4P была предложена маркетинговая стратегия развития предприятия и мероприятия по ее реализации.

**Ключевые слова:** стратегия развития, маркетинговая стратегия, медицинский центр, пациенты

**THE DEVELOPMENT STRATEGY OF THE ORGANIZATION**

**Averkova E.V.**

*Siberian Transport University, Novosibirsk, e-mail: kathrin1295@gmail.com*

The strategic development of the medical institutions is very important at the present stage, when Russian public health service is going through a difficult period. The development enterprise strategy was developed in the context of a multidisciplinary medical facility that provides highly skilled outpatient consultative and diagnostic assistance to the population. In the course of the works there was presented the evaluation of the internal environment – the analysis of production and economic activity, the assessment of the external environment – submitted the comparative assessment of the firm and its competitors, operating in the market of medical services in Novosibirsk. The market research was done, in the course of which the consumers of medical services were segmented by two criteria: demographic and behavioral. According to the segmentation the current target segment was identified and the social portrait of the main consumer health services center was made. Using the SWOT analysis and the 4P concept was proposed marketing enterprise development strategy and measures for its implementation.

**Keywords:** development strategy, marketing strategy, medical centre, patients

В теории менеджмента стратегия рассматривается как долгосрочное качественно определенное направление развития организации, касающееся сферы, средств и формы ее деятельности, системы взаимоотношений внутри организации, а также позиции организации к окружающей среде, приводящие организацию к ее целям. В одной из первых работ в области стратегического планирования А. Чандлер писал, что стратегия – «это определение основных долгосрочных целей и задач предприятия и утверждение курса действий, распределение ресурсов, необходимых для достижения этих целей» [3].

В последнее время возросло значение стратегического планирования, позволяющего организациям выживать в условиях быстро меняющихся факторов внутренней и внешней среды и жесткой конкуренции, особенно в сфере медицинских услуг.

Стратегическое развитие медицинских учреждений в условиях хронического недофинансирования, старения кадров и отсутствия профессиональных стандартов особенно актуально на современном этапе, когда Российское здравоохранение переживает сложный период.

На примере ООО «Центр семейной медицины «TrustMed» – многопрофильного лечебно-профилактического учреждения, обеспечивающего высококвалифицированную амбулаторную консультативно-диагностическую помощь населению, была разработана стратегия развития медицинского учреждения.

Для определения стратегии развития предприятия были проведены: оценка внутренней среды, то есть анализ производственно-хозяйственной деятельности организации; оценка внешней среды – подробный анализ 4 конкурентов, работающих

на рынке медицинских услуг в городе Новосибирск.

Изучение конкурентов, то есть тех, с кем организации приходится бороться за потребителя и за ресурсы, которые она стремится получить из внешней среды, чтобы обеспечить свое существование, занимает особое место в стратегическом управлении. Такое изучение направлено на то, чтобы выявить слабые и сильные стороны конкурентов и на базе этого построить свою стратегию конкурентной борьбы [2].

С целью более полного удовлетворения потребителей было проведено изучение потребностей пациентов и оценка качества медицинского обслуживания методом анкетирования, в процессе которого в центре было опрошено 40 человек. В ходе маркетингового исследования были просегментированы потребители медицинских услуг по двум критериям: демографическому и поведенческому. При сегментировании был выявлен текущий целевой сегмент и составлен социальный портрет основного потребителя медицинских услуг центра. Это женщина 26 – 40 лет со средним или высшим образованием, без вредных привычек, состоящая в браке, планирующая дальнейшую реализацию репродуктивной функции, работающая и имеющая средний уровень достатка.

Проведенное сегментирование позволило: проанализировать сравниваемые критерии, оценить потребительский спрос на медицинские услуги, выявить проблемы в работе центра и сделать предложения по их устранению, которые легли в основу SWOT-анализа.

SWOT-анализ предполагает возможность оценки фактического положения и стратегических перспектив компании, получаемых в результате изучения сильных и слабых сторон компании, ее рыночных возможностей и факторов риска. SWOT-анализ имеет управленческую и стратегическую ценность, если связывает воедино факторы внутренней и внешней среды и сообщает, какие ресурсы и возможности понадобятся компании в будущем.

SWOT – это акроним слов Strengths (силы), Weaknesses (слабости), Opportunities (благоприятные возможности) и Threats (угрозы). Внутренняя обстановка компании отражается в S и W, а внешняя – в O и T. [1]

На сегодняшний день Центр занимается преимущественно акушерством и гинекологией, являясь лидером в ультразвуковой пренатальной диагностике. Высококвалифицированный персонал работает на обору-

довании экспертного класса, предоставляя качественные медуслуги населению.

Наряду с сильными сторонами есть и проблемы внутреннего и внешнего характера такие, как: отсутствие востребованных специалистов, слабое развитие маркетинга, приход на рынок медицинских услуг новых потенциальных конкурентов, снижение уровня жизни населения.

Исходя из этого, использование сильных сторон организации позволит реализовать такие возможности как: расширение спектра предоставляемых медицинских услуг, открытие филиалов, получение госзаказа на оказание медпомощи населению по программе ОМС. Это приведет к нейтрализации слабых сторон и внешних угроз организации.

Исходя из выше сказанного была предложена одна из базовых стратегий, в частности стратегия дифференциации.

Такой выбор обусловлен тем, что руководство центра нацелено на интенсивное развитие, то есть более полное использование существующих ресурсных и других возможностей, повышение деловой активности и эффективности деятельности центра.

Для разработки указанной маркетинговой стратегии в работе была использована концепция «маркетинг-микс» (4P) – теория, основанная на четырех основных «координатах» маркетингового планирования:

Product – товар или услуга, ассортимент, качество, свойства товара или услуги;

Place – месторасположение, каналы распределения, персонал;

Price – цена, наценки, скидки;

Promotion – продвижение, реклама, пиар, стимулирование сбыта [4].

Используя данную концепцию, были определены основные направления развития организации, такие как:

- совмещение приемов (терапевт-кардиолог) и привлечение новых специалистов (педиатр, оториноларинголог, диетолог, андролог-репродуктолог);

- расширение спектра предоставляемых услуг путем модернизации имеющейся аппаратуры (покупка дополнительной насадки к имеющейся эндоскопической стойки фирмы Storz) и арендой нового (аппарат для ФГДС);

- снижение цен на маловостребованные приемы специалистов (маммолога, эндокринолога, невролога);

- внедрение системы скидок, которая может меняться в зависимости от спроса, цены конкурентов, сезона. Например: 10%

на комплексное ультразвуковое обследование органов брюшной полости и забрюшинного пространства. Для постоянных клиентов предлагается внедрить разработанную бонусную систему, которая позволит накапливать до 10% от стоимости услуг и использовать их для полной или частичной оплаты последующих услуг.

- улучшение условий пребывания пациентов и персонала в центре (выделить на каждом этаже детскую зону, увеличить площадь гардеробного помещения, оборудовать комнату отдыха для персонала);

- повышение квалификации специалистов (курсы ФУВа, конференции, семинары) и обучение персонала (бизнес-тренинги).

- разработка фирменного стиля для организации на основе предложенного логотипа, проведение рекламной компании, внедрение новых стандартов обслуживания пациентов;

- стимулирование потребителей с помощью купонов (например, купон на бесплат-

ную первичную консультацию микропедиатра для детей, рожденных женщинами, наблюдавшимися по беременности в центре) и стимулирование работников, участвующих в процессе продажи услуг (премии, грамоты, доска почета).

Предложенные мероприятия по осуществлению реализации выбранной стратегии развития позволят привлечь новых потребителей, повысить качество оказываемой медицинской помощи и увеличить прибыль предприятия.

#### Список литературы

1. Арутюнова Д.В. Стратегический менеджмент: Учебное пособие. – Таганрог: Изд-во ТТИ ЮФУ, 2010. – 122 с.
2. Котлер Ф. Основы маркетинга, 5-е европейское издание / Ф. Котлер, А. Гари – М.: Вильямс, 2015. – 752 с.
3. Chandler A.D. Strategy and Structure: A Chapter in the History of Industrial Enterprises. Cambridge, Mass, MIT Press, 1962. – 460 с.
4. The marketing Mix and the 4Ps of Marketing [Электронный ресурс]. – Режим доступа: [http:// www.mindtools.com](http://www.mindtools.com) – Заглавие с экрана. – (Дата обращения: 09.01.2018).