

Особенности антикризисного управления в частных медицинских организациях

Бреславец Виктория Юрьевна

Дальневосточный институт управления – филиал РАНХиГС при Президенте РФ

магистрант

Путивец Галина Эриковна

Дальневосточный институт управления – филиал РАНХиГС при Президенте РФ

кандидат экономических наук, доцент, доцент кафедры экономики и финансового права

Аннотация

В статье рассмотрены условия совершенствования системы управления организацией в условиях финансово-экономического кризиса; представлены антикризисные мероприятия, применяемые в системе здравоохранения. Особое внимание уделено основным результатам антикризисного управления — сохранению системы здравоохранения и ее обновлению с возможной сменой ее собственника.

Ключевые слова: система здравоохранения, частные медицинские организации, антикризисное управление, антикризисные мероприятия, защита населения.

Features of crisis management in private medical organization

Breslavets Victoria Yuryevna

Russian Presidential Academy of National Economy and Public Administration graduate student

Putivets Galina Erikovna

Russian Presidential Academy of National Economy and Public Administration associate Professor, candidate of Economic Sciences, associate professor of the department of economics and finance

Abstract

The article considers the conditions for improving the organization's management system in the context of the financial and economic crisis; anti-crisis measures used in the health care system are presented. Particular attention is paid to the main results of anti-crisis management - the preservation of the health system and its renewal with a possible change of its owner.

Keywords: healthcare system, private medical organizations, crisis management, anti-crisis measures, population protection.

Экономический кризис оставил свой отпечаток практически на всех сферах управления, его последствия, несмотря на предпринимаемые усилия, отразились и на медицине. Здравоохранение – особая сфера, в которой услуги реализуются через прямой контакт с потребителем. Медицинские организации оказывают социальные услуги, и само общество признает их значимость. В частных организациях здравоохранения России существует ряд проблем, связанных с изменившимися условиями в обществе: активно развиваются биотехнологии, появляются новые лекарства и разрабатываются роботизированные медицинские системы. Изменения требуют преодоления устаревших практик и инертного мышления, «распространённых стереотипов», которые доминируют в отечественном здравоохранении.

Управлять медицинским учреждением со старым багажом знаний с каждым годом становится все труднее. Чтобы частное медицинское учреждение оставалось на плаву в сложное время очень важно своевременно реагировать на изменение норм, стандартов, законодательства, а также необходимо применять грамотную систему антикризисного управления.

Антикризисное управление – это целостная система взаимосвязанных приемов и методов управления организацией, направленная на предупреждение или устранение неблагоприятных для бизнеса кризисных явлений.

Причинами возникновения финансового кризиса в системе здравоохранения являются как внешние факторы, так и внутренние. К внешним факторам относят все, что касается организации снаружи, например, появление конкурентов, рост инфляции, государственное регулирование, политические изменения и прочее [1].

К внутренним факторам относят факторы, которые порождаются внутренней деятельностью организации, к ним относят: неверно выстроенную систему отношений с партнерами, неэффективность менеджмента или негибкость системы управленческого учета.

Под воздействием внешних или внутренних факторов появляются кризисы, которые можно обнаружить в следующих симптомах – уменьшение объема продаж медицинских услуг, уменьшение финансовых средств на счете организации или их чрезмерное увеличение, рост просроченной дебиторской задолженности.

Кризис в системе здравоохранения (медицинских учреждениях) включает в себя четыре стадии, имеющие свои особенности проявления, рассмотрим их:

Стадия №1. На данной стадии может наблюдаться уменьшение рентабельности и объема продаж от предоставляемых услуг. Это значит, что финансовое положение организации нестабильное, уменьшаются её резервы развития.

Антикризисное управление медицинской организацией на стадии №1 – проявляется в:

- пересмотре управленческой стратегии медицинской организации;
- реструктуризации организации;
- реструктуризации тактики организации, которая приводит к уменьшению штата управленческого аппарата и издержек.

Стадия №2. На данной стадии возникают потери, выраженные в денежной форме, которые влекут за собой уменьшение прибыли от продаваемых услуг медицинской организации. Антикризисное управление на стадии №2 – стратегическое управление, которое осуществляется на основании добровольной реструктуризации организации.

Стадия №3. На данной стадии отсутствуют собственные средства и резервные фонды у медицинской организации. Антикризисное управление организации на стадии №3 – происходит её реструктуризация и запускается программа стабилизации финансово-экономического состояния, для которой нужно найти финансовые средства.

Стадия №4. Состояние острой неплатежеспособности. У медицинской организации нет возможности предоставлять услуги даже в сокращенном режиме, а также продолжать платежи по предыдущим обязательствам. Возникает реальная угроза остановки или прекращения деятельности организации, а затем и банкротства. В этой ситуации диагностика с использованием коэффициентов ликвидности, обеспеченности собственными оборотными средствами, восстановления платежеспособности позволяет установить наличие факта финансовой несостоятельности и возможность нейтрализовать ее через процедуру банкротства [2].

В настоящее время руководителями медицинских организаций разрабатываются разные планы антикризисных мероприятий. Но они, как правило, имеют хаотический, несистемный характер и скорее напоминают точечные инъекции в проблемные зоны. Даже самые профессиональные менеджеры, уже внедрившие у себя новейшие информационные технологии, продолжают применять старые управленческие организационные модели, которые нерезультативны в кризисных ситуациях, так как достаточно сложны и не эластичны.

Организаторы здравоохранения зажаты жесткими функциональными рамками, это приводит к тому, что результативность управленческой работы остается низкой. Частные медицинские организации не успевают адаптироваться к быстро изменяющимся условиям внешнего окружения, когда нужно в краткий срок оптимизировать качество предоставляемых услуг и скорость обслуживания для максимального удовлетворения потребности клиентов. Необходимо ориентироваться на потребителя, чтобы повысить доступность медицинской помощи и при этом еще суметь сохранить минимальную стоимость услуг, ведь основная антикризисная задача – это повышение доходов и уменьшение затрат.

Во всех сферах деятельности частной медицинской организации, включая кадровый, финансовый потенциал и взаимоотношения с пациентами, периодически возникают проблемы, которые при неуместном их решении могут наносить урон стабильному финансовому положению частной медицинской организации. Так или иначе, у таких организаций существует только два выхода: либо приспособление к факторам внешнего и внутреннего окружения, либо завершение своего существования по причине невозможности продолжения дальнейшей работы на данном рынке услуг.

Медицина, как и все виды бизнеса, перестраивается под нынешние кризисные условия. Пациенты начинают экономить, и дорогостоящие услуги откладываются на лучшие времена. В то время как экстренная медицинская помощь или те заболевания, которые обостряются на нервной почве, становятся либо более востребованными, либо остаются на том же уровне. [3].

Примером внешнего кризиса в частной медицинской организации является:

- негативные изменения в экономике;
- изменения на рынке услуг и в поведении пациентов;
- появление на рынке услуг мощного конкурента и т.д.;

Примером внутреннего кризиса медицинской организации является:

- увольнение ключевого сотрудника, который генерировал значительную долю выручки (хирург, репродуктолог, имплантолог и т.д.);
- смена генерального директора или собственника медицинского учреждения, и как следствие, отсутствие грамотного управления организацией;
- ухудшение условия аренды помещения;
- сильный износ используемого оборудования.

Таким образом, можно выделить несколько направлений, на которые стоит обратить внимание частной медицинской организации при возникновении кризисной ситуации:

- Заняться реструктуризацией бизнес процессов организации с учетом внешних условий новой экономики,
- Провести ABC-анализ (или принцип Парето), в основе которого лежит классификация услуг по степени их важности;
- Разработать новую, хорошо проработанную концепцию продажи предоставляемых услуг, качественно отличающуюся от старой;
- Внедрять системы обучения для сотрудников организации (вебинары, конференции, бизнес-завтраки и т.д.)

Также стоит отметить необходимость поддержания постоянной клиентской базы. Это важно, так как основную часть дохода от лечения клинике приносят именно повторные пациенты.

Большое значение имеет партнёрство между частными клиниками, лабораториями, поставщиками. Грамотно выстроенная система работы с

партнерами частной организации поможет уменьшить некоторые статьи расходов (например, поставка медикаментов по оптовым ценам).

Важно отметить, что частным медицинским организациям необходима поддержка государства: уменьшение налоговых претензий, проверок, «зажимание» бизнеса – всё это может усугубить, и без того хрупкое, финансовое положение медицинской организации. Нужна лояльность со стороны властей. Медицинская организация в кризисных условиях сможет выжить, если государство не будет изымать то, что минимально зарабатывается для поддержки и дальнейшего развития, в противном случае бизнес окажется не рентабельным, а, следовательно, закроется.

Ситуация, сложившаяся сейчас на рынке частных медицинских услуг: возникновение конкуренции между медицинскими организациями, снижение доходов населения, как следствие отсутствие материальных благ для удовлетворения даже физиологических потребностей, заставляет придавать гораздо более глубокое значение эффективному антикризисному управлению. Применение предложенных направлений даст возможность медицинскому учреждению не только не попасть в кризисную ситуацию, но и расширить его деятельность и получить дополнительную прибыль, даже в условиях нестабильной экономической обстановки.

Библиографический список

1. Ряховская А.Н., Кован С.Е. Антикризисное управление: современная концепция и основной инструментарий // Управленческие науки. 2015. №3. С.45-55.
2. Одаренко Т.Е., Сапожник М.В. Антикризисное управление предприятием: сущность и преодоление // Таврический научный обозреватель. 2017. №2 (19). С.88-91.
3. Наджафова М.Н. Перспективы развития сектора платной медицины // Иннов: электронный научный журнал. 2017. №2/10. С.1-10.