

Полисадова Елена Александровна
Институт международных экономических связей

**Стратегия и тактика управления частными медицинскими клиниками в
контексте геополитических и экономических условий**

Аннотация. Экономические и геополитические особенности развития коммерческого здравоохранения диктуют индивидуальный сценарий стратегического и тактического управления. В системе стратегии и тактики существует множество принципов, перепутав которые, можно усложнить процесс управления медицинским центром. Система интеграций разных стратегий требует последовательного выполнения. В статье автор собрал воедино все принципы выполнения стратегических и тактических задач с целью минимизации риска потери ресурсов в процессе реализации управления частной медицинской клиникой. Особое внимание уделено смысловому и оперативному разделению понятий «стратегия» и «тактика». Система здравоохранения базируется на нескольких принципах, из которых Российская Федерация приняла гибридный формат смешанной бюджетно-страховой модели. Она характеризуется существенным государственным финансированием в рамках обязательного медицинского страхования населения. Данный тип модели влечет за собой определенный монополизм государственных лечебно-профилактических учреждений и делает работу коммерческих лечебных учреждений вспомогательной, что усложняет процесс стратегического и тактического управления медицинскими центрами.

Ключевые слова: экономические факторы, геополитические факторы, стратегия, тактика, ВОЗ, корпоративная стратегия, маркетинговая стратегия

Polisadova Elena Alexandrovna
Institute of International Economic Relations

**Strategy and tactics of managing private medical clinics in the context of geopolitical and
economic conditions**

Abstract. The economic and geopolitical features of the development of commercial healthcare dictate an individual scenario of strategic and tactical management. There are many principles in the system of strategy and tactics, confusing which can complicate the management process of a medical center. The integration system of different strategies requires consistent implementation. In the article, the author brings together all the principles of performing strategic and tactical tasks in order to minimize the risk of resource loss in the process of managing a private medical clinic. Special attention is paid to the semantic and operational separation of the concepts of "strategy" and "tactics". The healthcare system is based on several principles, of which the Russian Federation has adopted a hybrid format of a mixed budget-insurance model. It is characterized by substantial government funding within the framework of compulsory health insurance for the population. This type of model entails a certain monopoly of state medical institutions and makes the work of commercial medical institutions auxiliary, which complicates the process of strategic and tactical management of medical centers.

Keywords: economic factors, geopolitical factors, strategy, tactics, WHO, corporate strategy, marketing strategy

Геополитические особенности рынка частной медицины заключаются в границах того региона, где медицинская организация оказывает свои услуги. Таким образом для анализа рентабельности и перспективы рынка необходимо анализировать определенный регион или город, в котором клиника располагается. Под анализ попадают такие критерии, как:

- численность постоянного населения региона
- объем валового оборота региона
- объем инвестиций в регион
- объем предоставляемых платных медицинских услуг населению
- среднедушевые доходы населения
- количество населения, находящиеся за чертой бедности

Также стоит брать во внимание уровень государственной медицины в регионе. Не для кого не секрет, что те же доктора из “бесплатной больницы” принимают в свободное время в частной клинике своего города. И чем меньше город, тем больше таких специалистов. Соответственно бизнес получает конкуренцию в одной локации за специалиста, к которому приходят платно и бесплатно[2].

К экономическим особенностям отрасли частного медицинского обслуживания принято относить следующие критерии:

- большая степень изменчивости процессов
- высокая скорость оборачиваемости капиталов;
- неопределенность результата деятельности;
- нарастание дифференциации предлагаемых услуг и их постоянное изменение;
- индивидуальный подход к клиенту;
- возможность территориальных перемещений;
- значительные риски
- спрос на медицинские услуги определяется сезонными колебаниями
- огромное число поставщиков медицинских услуг и достаточно высокие барьеры входа на рынок
- сложность реализации технологии оказания медицинских услуг, медицина направлена на заботу и помощь, что сложно увязывается с коммерческой составляющей
- невозможность объективной оценки потребителем качества полученной услуги
- неопределенность в прогнозировании результата лечения, отсутствие гарантий
- сложности в лечении новых заболеваний, которые требуют расширения профильных медицинских услуг
- наличие индивидуальных особенностей состояния здоровья пациента

Наряду с отраслевыми особенностями рынок медицинских услуг как любой другой рынок подвержен таким проблемам, как высокий уровень конкуренции, появление альтернативных услуг - заменителей, колебания в запросах пациентов, разноплановость ценовой политики.

Подобное отношение населения к своему здоровью обусловлено экономической моделью системы здравоохранения. Экспертами Всемирной Организации Здравоохранения (ВОЗ) (S. Nakansson, B. Majnoni, D'Intignano, G.H. Mooney, J.L. Roberts, G.L. Stoddart, K.S. Johansen, H. Zollner) предложена классификация, по которой различается три первичных типа систем здравоохранения:

- 1) государственная, или система Бевеиджа;
- 2) система, основанная на всеобъемлющем страховании здоровья, или система Бисмарка;
- 3) негосударственная, рыночная или частная система здравоохранения.

Россия же придерживается смешанной бюджетно-страховой модели. Она характеризуется существенным государственным финансированием в рамках обязательного медицинского страхования населения. Данный тип модели влечет за собой определенный монополизм государственных лечебно-профилактических учреждений и делает работу коммерческих лечебных учреждений вспомогательной. От региона к региону ситуация различается. Где-то ЛПУ направляют пациентов в частные клиники за сложными диагностиками и анализами, если сами не располагают такими ресурсами, а где-то ЛПУ

ограничивают взаимодействие с коммерческими клиниками: “Сохраняется монополизм государственных ЛПУ и их незаинтересованность в повышении качества оказываемых услуг. Переходная бюджетно-страховая модель, как свидетельствует практика, не способствует реструктуризации существующей сети лечебно-профилактических учреждений. Тип собственности медицинских учреждений в основном государственный, институт частных семейных врачей и государственно-частное партнерство не развиты” [4].

Все эти факторы делают весьма неоднозначным процесс формирования стратегии развития коммерческого лечения так как затрагиваются экономические устоявшиеся интересы государственных больниц, которые при всем желании очень сложно обойти за счет классических маркетинговых и бизнес-подходов [5, с. 124].

Все вышеперечисленные факторы определяют одно: нет ничего более непостоянного, чем успех. Многие компании, которые когда-то были на взлете, сегодня буквально борются за выживание. Потребительский спрос, продиктованный трендами, крайне изменчив. Клиенты переходят от бренда к бренду, чтобы получить те выгоды, которые недополучили в вашей компании. Естественный отбор в бизнес-среде достаточно жесток, если компания молниеносно не отреагировала на изменения- ее стерли с потребительской карты: “Многие считают, что позиции корпорации Microsoft в компьютерном мире незыблемы, однако ее основатель и президент Билл Гейтс утверждает, что его постоянно преследует необъяснимое чувство страха, что организация “расслабится” и позволит шустрим конкурентам обойти нас”[3, с. 42].

В системе управления существует два понятия “Стратегия” и “Тактика”:

Стратегия - это комплекс решений по распределению ограниченных ресурсов компании во имя достижения глобальных целей.

Тактика в бизнесе — это комплекс краткосрочных решений, которые нацелены на результативность стратегии. Это конкретный план задач и действий, который приближает компанию к выполнению стратегических целей [1].

Стратегия подразделяется на разные уровни:

- 1) Корпоративная стратегия - занимается административными вопросами и вопросами, которые касаются ресурсов, а также экономическая состоятельность фирмы, аналитика и развитие компании на глобальном уровне;
- 2) Бизнес-стратегия - нацелена на результативность конкретной бизнес-единицы внутри корпоративного портфеля компании;
- 3) Маркетинговая стратегия - занимается анализом целевой аудитории и ее сегментацией, ростом доли рынка, разработкой определенных конкурентных преимуществ, распределением рекламных, креативных ресурсов.

Тактика представляет собой конкретные действия, необходимые для реализации долгосрочной стратегии. Обычно тактические решения нацелены на достижение краткосрочных целей и принимаются на более низком уровне управления, например, руководителями отделов. Тактические шаги способствуют координации усилий команды и обеспечивают выполнение стратегического плана.

Вот несколько видов тактики в бизнесе:

1. **Маркетинговая тактика.** Включает в себя использование ценовых скидок, акций, программ лояльности, а также применение цифрового маркетинга, таргетированной рекламы и SMM (маркетинга в социальных сетях).
2. **Финансовая тактика.** Сюда входит управление денежными потоками и инвестициями, диверсификация активов и оптимизация налогообложения.
3. **Тактика управления персоналом.** Включает внедрение гибких графиков работы, мотивационных программ, создание корпоративной культуры и развитие лидерских качеств сотрудников.

Различия между тактикой и стратегией: Оба инструмента отвечают на разные вопросы:

- **Стратегия** — что делать?

- **Тактика** — как это делать?

По своей структуре эти понятия отличаются в рамках решаемых задач. Стратегия формирует видение развития компании на срок минимум в 5 лет, в то время как тактика решает текущие задачи. Изменения или сбои в тактических действиях не приводят к серьезным последствиям, в отличие от сбоев в стратегии. Ниже представлена таблица 1 с ключевыми отличиями между стратегией и тактикой:

Таблица 1, источник [8, с. 37]

Критерии	Стратегия	Тактика
Горизонт планирования	Стратегия определяет направление развития компании на несколько лет вперед, поэтому она ориентирована на долгосрочную перспективу. Стратегические планы формируют видение будущего.	Тактика связана с конкретными действиями. Хорошая тактика направлена на реализацию бизнес-стратегии здесь и сейчас. Тактические решения основываются на целях стратегии.
Масштаб	Стратегия всегда более масштабна, она сильно влияет на будущее бизнеса. Например, стратегия компании по выходу на международный рынок должна привести к диверсификации рисков, увеличению конкурентоспособности и расширению аудитории.	Тактика имеет большую конкретность и не так сильно влияет на будущее бизнеса, ее можно перестраивать. К примеру, выбор методов продвижения товара — это тактические действия. В случае неправильного выбора можно изменить концепцию, это не приведет к разорению бизнеса.
Факторы влияния	На стратегию в основном влияют внешние факторы: рыночные условия, конкуренция, государственное регулирование.	Тактика часто находится под влиянием внутренних факторов бизнеса: выстроенных бизнес-процессов, структуры компании, корпоративной культуры, технологических возможностей, ресурсов.

В системе стратегического управления принципы взаимодействия тактики и стратегии будут направлять вектор решения корпоративных задач. Ниже в таблице 2 наглядно показан ход мысли в разных ситуациях:

Таблица 2, источник [8, с.40]

	Стратегия	Тактика
Что это?	Общее направление или план действий, который помогает добиться долгосрочных целей компании	Более конкретные действия, которые нужны для реализации стратегии
Для чего?	Она помогает понять, что мы хотим получить и зачем это	Направлены на достижение краткосрочных целей в рамках

	нужно?	стратегии
Отвечает на вопросы:	Что делаем, куда движемся?	Как мы это делаем?
Кто отвечает за это?	Руководитель, ТОП-менеджмент	Руководители отделов и команд
Действия:	Планирование	Выполнение задач
Примеры:	Разработка новых услуг	Организация рекламной кампании

Прогнозирование является важной частью разработки стратегии. В процессе прогнозирования менеджеры могут смоделировать любую ситуацию и на основе определенных данных вывести гипотезы, которые можно подтвердить или опровергнуть в рамках разработанной стратегии. Стратегия - это определенный принцип управления и достижения целей компании. Распределяя стратегии, согласно своему уровню (финансовые показатели в корпоративную стратегию, увеличение доли рынка в маркетинговую), мы получаем систему, которая синхронно движется в заданном направлении [4, с. 359]. Управление в условиях полной непредсказуемости, что стало нормой для отечественного рынка, невозможно без четко выстроенной структуры и деления задач на стратегические и тактические.

Список источников

1. Бейнер М. Дж. Теория маркетинга - СПб, ИД «Питер», 2002
2. Боханов С.Ю., Вапнярская О.И. Предпосылки использования маркетинга в здравоохранении / Маркетинг в России и за рубежом №2- М, 2002
3. Дойл П. Маркетинг-менеджмент и стратегии- СПб, Питер, 2003, с. 42
4. Омеляновский В.В., Максимова Л.В., Татаринов А.П. Зарубежный опыт: модели финансирования и организации систем здравоохранения / Финансовый журнал №3 – М, 2014 https://www.nifi.ru/images/FILES/Journal/Archive/2014/3/03_3_2014.pdf , дата обращения 09.2024 года
5. Полисадова Е.А. Принципы интеграции маркетинговой стратегии в отрасль частного медицинского обслуживания / Modern Economy Success №4 - М., 2025, с. 359-365
6. Савельев Н.А., Кардамонов А.В., Анопченко Т.Ю., Топоров С.И., Пайтаева К.Т. Маркетинг в здравоохранении - М., “Дашков и К”, 2021, с. 124
7. Уолкер-мл. О., Бойд-мл. Х., Ларше Ж.-К., Маллинз Дж. Маркетинговая стратегия- М., ИД «Вершина», 2006, с. 37, 40

Сведения об авторе

Полисадова Елена Александровна преподаватель кафедры «Гуманитарных и естественно-научных дисциплин» Института Международных Экономических Связей, Москва, Россия

SPIN-код автора: 1754-1073

Information about the author

Polisadova Elena Alexandrovna, lecturer, Institute of International Economic Relations, Russian, Moscow