

**Борисова Светлана Сергеевна,**

*аспирант кафедры «Экономическая теория и международные отношения»,*

*ФГБОУ ВО «Пензенский государственный университет»,*

*г. Пенза, Россия*

## **КАК ПРОДЛИТЬ ЖИЗНЕННЫЙ ЦИКЛ КОМПАНИИ НА ЭТАПЕ ЗРЕЛОСТИ (на примере МЦ «Эскулап», г. Пенза)**

Согласно концепции жизненного цикла организации, этап зрелости характеризуется достижением одного из лидирующих положений на рынке. По мере расширения комплекса предоставляемых услуг/ производства продукции создаются новые подразделения, структура становится более сложной и иерархической. Вместе с тем происходит замедление темпов экономического роста, их стабилизация на сравнительно низком уровне (как правило, не превышающем 5%) [8, с. 60]. Падение спроса и процессы бюрократизации (а зачастую, и излишняя самоуверенность руководства, обусловленная ранними успехами компании) приводят к постепенному «старению» организации и его гибели. Ключевой целью менеджмента на данном этапе является максимально возможное увеличение времени пребывания на этапе зрелости и недопущение гибели организации (за исключением случаев отсутствия заинтересованности собственников в дальнейшем функционировании компании).

**Цель:** разработка модели продления жизненного цикла коммерческой медицинской организации на этапе зрелости и апробация модели на примере коммерческих медицинских организаций г. Пенза. Для достижения поставленной цели необходимо достичь выполнения следующих задач:

1) провести оценку факторов, оказывающих влияние на деятельность коммерческих медицинских организаций на этапе зрелости;

2) разработать методы и управленческие решения, способные нейтрализовать данные факторы;

3) разбить вышеуказанные методы и управленческие решения по блокам и объединить их в модель продления жизненного цикла коммерческой медицинской организации на этапе зрелости;

4) произвести апробацию модели продления жизненного цикла коммерческой медицинской организации на этапе зрелости на примере коммерческой медицинской организации «Эскулап» (г. Пенза).

**Метод или методология проведения работы:** в статье представлены результаты использования экономико-математических методов, а также статистических методов анализа.

**Результаты работы:**

1) разработана и апробирована на практике модель продления жизненного цикла коммерческой медицинской организации на этапе зрелости;

2) результаты апробации методических разработок по управлению медицинской организацией на различных этапах жизненного цикла подтверждают их эффективность и целесообразность использования и, соответственно, практическую значимость проведённого исследования.

**Ключевые слова:** жизненный цикл, этап зрелости, коммерческая медицинская организация.

**Svetlana S. Borisova,**

*graduate student, Department «Economic theory and international relations»,*

*FSBEI HE «Penza State University»,*

*Penza, Russia*

## **THE EXTENSION OF THE LIFE CYCLE OF A COMPANY AT THE MATURE STAGE IN THE MC «ASCULAP» (PENZA)**

According to the concept of the business life cycle, the mature stage is characterized by achievement of one of the leading positions on the market. As the range of services / products is expanded, new units are created, the structure becomes more complex and hierarchical. At the same time, there is a slowdown in economic growth rates, and their stabilization, as a rule, does not exceed the 5% level [8, p. 60]. The fall in demand and the processes of bureaucratization (and, often, excessive self-confidence of the management due to the previous successes of the company) lead to a gradual «aging» of the company and its end. The key goal of the management at this stage is to maximize the time spent at the mature stage and prevent the end of the company (with the exception of cases where there is no interest of the owners in the future operation of the company).

**The goal** is to develop a model for extension of the life cycle of a commercial medical company at the mature stage and approbate it.

**The methodology:** the author uses economic-mathematical methods, as well as statistical methods of analysis.

**The results:**

1) a model for extension of the life cycle of a commercial medical company at the mature

stage;

2) the results of the methodological development approbation in the management of a medical company at various stages of its life cycle confirm their effectiveness and expediency of use and, accordingly, practical significance of the study.

**Keywords:** life cycle, mature stage, commercial medical company.

Можно выделить специфические особенности коммерческих медицинских организаций; в частности, для этапа зрелости характерно следующее:

1) при прочих равных условиях, полное отсутствие спроса на медицинские услуги/продукцию невозможно даже в долгосрочной перспективе;

2) сложности входа на рынок, связанные с лицензированием деятельности, большими объёмами необходимых начальных инвестиций и работой государственных медицинских учреждений, обуславливают отсутствие агрессивной конкурентной среды для сложившейся компании.

Данные факторы являются своего рода ограничителями для несанкционированного закрытия организации.

Исходя из вышесказанного, можно предположить, что сигналом негативных тенденций на этапе зрелости является потеря значительной доли рынка. Рассмотрим их возможные причины.

1. Причины, имеющие объективный характер и не связанные с просчётами руководства организации:

- *изменение политики государства в области здравоохранения, например, оптимизация деятельности государственных учреждений, которая будет способствовать оттоку потребителей с рынка платной медицины; ужесточение требований к коммерческим медицинским организациям и т.д.;*

- *фундаментальный прорыв в области медицины, характеризующийся кардинальным изменением методов и средств лечения;*

- *инновационные подходы к предоставляемым услугам/продукции со стороны наиболее сильных конкурентов [4, с. 114].*

2. Причины, обусловленные неэффективным управлением:

- *моральный износ оборудования.* Несоответствие основных фондов требованиям времени ведёт к оттоку клиентов не только к ближайшим конкурентам, но и к новым организациям, что позволяет им создать начальную клиентскую базу и впоследствии расширить её за счет наиболее пассивных игроков;

- *неэффективная кадровая политика.* Низкая эффективность системы подбора персонала; высокая текучесть кадров вследствие недостаточной мотивации, несвоевременная переподготовка кадров, ведущие к несоответствию качества требованиям этапа развития общества; излишняя централизация и формализация отношений в коллективе, ведущая к повышению конфликтности [12, с. 6-7];

- *снижение активности в области продвижения услуг/продукции.* Активность конкурентов способна заставить пересмотреть взгляды даже постоянных клиентов; а в сочетании с гибкой ценовой политикой и высоким качеством услуг/продукции активность конкурентов приведёт к значительному оттоку клиентской базы;

- *чрезмерная ориентация на прибыль.* После закрепления на рынке организации рекомендуется строить свою производственную и ценовую политику, ориентируясь на возможности и потребности клиентов, в противном случае законы рынка приведут к снижению спроса на услуги/продукцию организации и потери части рынка [9, с. 25-27];

- *низкая инвестиционная активность.* Рынок медицинских услуг/продукции не стоит на месте, появляются новые технологии, препараты, методы лечения. Организации, первыми внедряющие достижения научно-технического прогресса, получают существенные конкурентные преимущества, что обуславливает необходимость перманентного инвестирования средств в исследования, разработки и т.д. [5, с. 6].

Разработанная модель продления жизненного цикла медицинской организации на этапе зрелости включает в себя методы и управленческие

решения, способные нейтрализовать перечисленные выше факторы, либо не допустить их активизации. Модель включает в себя 3 блока:

- а) блок нейтрализации факторов объективного характера;
- б) блок текущего управления;
- в) блок развития.

Таблица 1 – Модель продления жизненного цикла медицинской организации на этапе зрелости (блок (а))

Фактор	Метод нейтрализации	Результат
Изменение политики государства в области здравоохранения	Компромисс	Сохранение доли компании с выплатой компенсаций. Пропорциональная потеря рынка участниками
Фундаментальный прорыв в области медицины	Переориентация	Оптимистичный прогноз: сохранение безубыточности и незначительная потеря клиентов. Пессимистичный прогноз: убыточность в краткосрочной перспективе, потеря значительной части клиентов
Инновационные подходы к предоставлению услуг/ реализации продукции со стороны конкурентов	Реорганизация компании. Приобретение технологий	Минимизация потерь, клиентов и ресурсов

Своего рода позитивным моментом в изменении политики государства в области здравоохранения является то, что все коммерческие организации окажутся в равных условиях. Единственным возможным методом по нейтрализации данного фактора представляется достижение компромисса с властью («теневое» предпринимательство в данном случае не рассматривается). Выше были указаны два возможных примера изменения политики государства – оптимизация деятельности государственных учреждений; ужесточение требований к коммерческим медицинским организациям и т.д.

В первом случае возможным компромиссом будет являться изменение

формы собственности организации с частной на смешанную. При достаточно высоком производственном и интеллектуальном потенциале организации (в основном это касается крупных медицинских учреждений, например, клиники при исследовательских институтах) государство будет заинтересовано в приобретении части компании и в выделении финансирования на реализацию программ обязательного медицинского страхования. Компания при этом получит возможность позиционировать себя как государственная, собственники получают выплаты за приобретение доли; при оптимистичном прогнозе возможно сохранить уровень отдачи на собственный капитал.

Во втором случае единственным возможным компромиссом будет являться приведение состояния компании в соответствие с новыми требованиями в случае достаточности финансирования. При этом собственникам и руководству необходимо учесть, что в этот момент произойдёт определённая «чистка» рынка, конкурентная среда станет более благоприятной вследствие ухода с рынка компаний, неспособных соответствовать данным требованиям в силу финансовых, технологических или иных причин.

Фундаментальный прорыв в области медицины вернёт компанию на этап развития, следовательно, ей придётся пройти путь к этапу зрелости, вновь учитывая все нюансы, рассмотренные в предыдущем параграфе. В краткосрочной перспективе при этом возможно два варианта развития событий:

- 1) организация сохранит объёмы реализации, соответствующие точке безубыточности, сокращение клиентской базы будет незначительным;
- 2) деятельность организации будет убыточной, сокращение клиентской базы – значительным.

В долгосрочной перспективе произойдет либо закрытие организации, либо переход на этап зрелости.

В случае внедрения конкурентами инновационных подходов к предоставлению услуг/реализации продукции, которые обеспечат им безусловные преимущества, возможно два решения:

1) приобретение технологий (методов, препаратов). Данное решение сопряжено с крайне большими затратами, которые может позволить не каждая компания, а также нежеланием конкурентов делиться технологиями [8];

2) реорганизация компании (слияние). Целесообразнее всего использовать акционерную форму организации, тогда компания получит доступ к инновациям, сохранив функции принятия решений, а фирма-конкурент получит доступ к интеллектуальным и производственным ресурсам компании.

Таблица 2 – Модель продления жизненного цикла медицинской организации на этапе зрелости (блок (б))

Фактор	Превентивные меры
Моральный износ оборудования	1) мониторинг отрасли; 2) своевременная инвестиционная политика
Неэффективная кадровая политика	<i>Реализация мероприятий, рассмотренных в п. 2.2</i>
Снижение активности в области продвижения услуг / продукции	1) маркетинговые исследования рынка; 2) анализ политики продвижения конкурентов; 3) постоянное проведение PROMO-акций и PR-кампаний
Чрезмерная ориентация на прибыль	1) анализ конъюнктуры рынка; 2) гибкая ценовая политика; 3) ориентация на плановый прирост прибыли в 5% с учётом инфляции при прочих равных условиях
Низкая инвестиционная активность	поддержание инвестиционной активности с целью сохранения рыночных позиций компании в условиях изменчивости внешней среды

Блок текущего управления содержит комплекс мер, имеющих превентивный характер и призванных не допустить упадка компании из-за низкой эффективности управления и недальновидности руководства. Результатом по каждому фактору данного блока будет являться сохранение рыночных позиций и небольшой экономический рост (3-5%, что соответствует

этапу зрелости организации).

Для предотвращения морального износа оборудования необходим постоянный мониторинг отрасли с целью получения информации о передовых разработках в области медицины, а также предложений конкурентов. Одновременно с этим необходимо инвестирование средств, как в приобретение, так и в собственные разработки.

Предложенная система управления персоналом будет сохранять свою актуальность и на этапе зрелости. Её реализация позволит минимизировать потери компании по данному направлению [12].

Снижение активности в области продвижения услуг/продукции чаще всего обусловлено уже сформированным деловым имиджем и доверием потребителей, т.е. значительное финансирование кампаний по продвижению расценивается как нецелесообразное. В этом заключается главная ошибка руководства по данному направлению, так как желания потребителей склонны к переменам, также в постоянном развитии находится и рынок. Таким образом, снижение активности в области продвижения при обратных действиях конкурентов способно привести к потере значительной доли рынка.

Чрезмерная ориентация на прибыль также губительна для компании, так как цена продолжает являться средством конкурентной борьбы на этапе зрелости, несмотря на снижение её роли. По данному направлению организации рекомендуется проводить анализ конъюнктуры рынка, реализовывать гибкую ценовую политику, сохраняя компромисс между требуемым уровнем рентабельности, возможностями потребителей и предложением конкурентов [3].

Медицинской организации на этапе зрелости следует сохранять инвестиционную активность. Касательно блока текущего управления, можно отметить, что основной целью является сохранение рыночных позиций компании в условиях изменчивости внешней среды, т.е. необходимо не допустить отставания развития компании от развития рынка.

Залогом успешного функционирования организации и продления её



жизненного цикла являются мероприятия, направленные на дальнейшее развитие. Несмотря на сложность данного процесса в условиях, когда практически все цели организации достигнуты, существует ряд направлений, имеющих потенциал и на этапе зрелости.

Таблица 3 – Модель продления жизненного цикла медицинской организации на этапе зрелости (блок (в))

Цель	Инструмент	Направления реализации
Развитие компании	Инвестиции	1) расширение географического присутствия; 2) передовые научно-технические разработки в области медицины; 3) человеческий капитал

Во-первых, это расширение географии: речь идёт о других регионах, областных центрах и местах, более удалённых. Как правило, уровень медицины и здравоохранения в данных местах развит недостаточно, в результате реализации данного направления будет достигнут не только экономический эффект (за счёт расширения рынка сбыта), но и социальный (за счёт развития здравоохранения в регионе). Вследствие этого можно рассчитывать на субсидирование деятельности со стороны государства.

О значении передовых научно-технических разработок в области медицины и их роли в деятельности организации уже говорилось. В данном случае речь идет не о поддержании уровня материально-технического обеспечения на уровне, соответствующем современным требованиям, а об инновационных разработках, которые позволят компании выйти на новый уровень развития на, казалось бы, уже освоенных рынках.

В заключение отметим важность инвестирования в человеческий капитал. Медицина является отраслью, где человеческий капитал является важнейшим средством конкурентной борьбы. Систематическое инвестирование в мероприятия по мотивации, обучению персонала, привлечение новых перспективных сотрудников – основа жизнеспособности компании.

Таким образом, автором статьи были проанализированы методические разработки по управлению медицинской организацией на различных этапах жизненного цикла. Рассмотренные методики в целом имеют универсальный характер, однако должны корректироваться в соответствии со спецификой деятельности конкретной организации.

#### *СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ*

- 1. Карлова П.О., Казанцев В.С., Брыскина Н.В. К проблеме оценки качества работы консультативно-диагностических поликлиник // Экономика здравоохранения. – 2011. – № 5-6 (156). – С. 66-70.*
- 2. Карташова Л.В.: Управление человеческими ресурсами / Л.В. Карташова. – М.: ИНФРА-М., 2010. – 235 с.*
- 3. Каширин А.К., Павлов В.В., Суслин С.А., Шешунова С.В. Корпоративный территориальный медицинский центр как перспективная форма повышения эффективности управления медицинской помощью // Проблемы управления здравоохранением. – 2011. – № 3 (58). – С. 43-46.*
- 4. Ковалев А.А. Пути совершенствования системы медицинского здравоохранения // Российское предпринимательство. – 2010. – № 5. – С. 114-117.*
- 5. Ковалев В.А., Маслова О.А. Современное состояние качества высокотехнологичной и лекарственной помощи в Российской Федерации (по данным социологического исследования) // Проблемы стандартизации в здравоохранении. – 2009. – № 3-4. – С. 3-10.*
- 6. Коуз Р.Г. Теория фирмы / Р.Г. Коуз; под ред. В.М. Гальперина. – СПб.: Экономика, 1995. – 534 с.*
- 7. Кривенко Н.В. Применение маркетинговой инновационной модели при комплексной оценке медицинской услуги // Экономика здравоохранения. – 2011. – № 1-2. – С. 5-10.*
- 8. Кривобок М.В., Водопьянова Н.А. Жизненный цикл организации и жизненный цикл человеческих ресурсов: инновационный подход / Межвузовский сборник научных трудов по материалам конференции, Волгоградский государственный социально-педагогический университет. – Волгоград, 2012. – С. 60-64.*
- 9. Кулагина Э.Н., Разумовский А.В., Полина Н.А. Экономическая оценка эффективности при применении новых медицинских технологий в здравоохранении // Экономика здравоохранения. – 2009. – №7 (139). – С. 25-29.*
- 10. Кучеренко В.З. Проблемы управления рисками в здравоохранении // Проблемы управления здравоохранением. – М., 2001. – №1. – С. 39-43.*

11. Кучеренко В.З., Краева Г.К., Алексеева В.Н., Шамигурина Н.Г. Экспертный метод как элемент управления лечебным учреждением в деятельности главного врача // Экономика здравоохранения. – 2010. – №6 (149). – С. 12-18.
12. Кучеренко В.З. Роль подготовки медицинских кадров в развитии здравоохранения // Экономика здравоохранения. – 2011. – № 5-6 (156). – С.5-11.
13. Лясников Н.В., Дудин М.Н. Совершенствование организации рабочего места менеджеров лечебно-профилактических учреждений различных форм собственности // Главный врач. – 2010. – № 10. – С. 19-25.
14. Мейер М.В. Оценка эффективности бизнеса / М.В. Мейер; пер. с англ. – М.: Вершина, 2004. – 272 с.
15. Мескон М. Основы менеджмента / М. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури; пер. с англ. – М.: Дело, 1997. – 704 с.
16. Мильнер Б.З. Теория организации: учебник / Б.З. Мильнер. – 4-е изд., перераб. и доп. – М.: Инфра-М, 2000. – 480 с.
17. Мушников Д.Л., Васильева Т.П., Сазанов В.В. и др. Методологические и тактические аспекты комплексной оценки культуры медицинского учреждения // Проблемы управления здравоохранением. – 2011. – № 1 (56). – С. 26-30.
18. Панов А.И. Стратегический менеджмент: учеб. пособие для вузов / А.И. Панов. – М.: Юнити-Дана, 2002. – 240 с.
19. Попов С.А. Актуальный стратегический менеджмент: учебно-практическое пособие / С.А. Попов. – М.: Издательство «Юрайт», 2010. – 448 с.
20. Посненкова О.М., Киселев А.Р., Гриднев В.И. и др. Современный взгляд на проблему управления качеством медицинской помощи // Проблемы стандартизации в здравоохранении. – 2011. – № 5-6. – С. 10-13.
21. Разумовский А.В., Мишагин Д.В. Платные медицинские услуги: оказание в условиях крупного многопрофильного стационара. – Н. Новгород, 2007. – 127с.
22. Greiner L. Evolution and Revolution as Organizations Grow // Harvard Business Review, Cambridge. – 1972.