Graduate School of Management
St. Petersburg State University

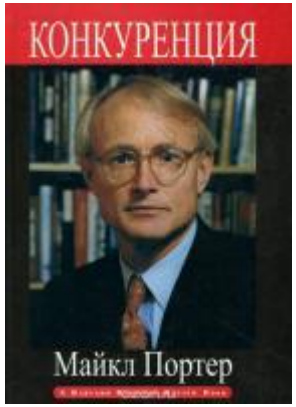
Актуальные вопросы модернизации системы здравоохранения Российской Федерации

Как вдохнуть жизнь в Санкт-Петербургский кластер здравоохранения

А.Е. Иванов

Программа «Менеджмент в здравоохранении»
11.03.2019

Парадоксы кластерной теории



Портер М.
р. 1947

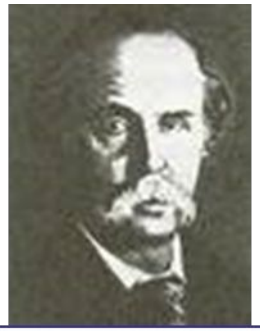
Кластер – это группа сконцентрированных по **географическому** признаку предприятий, специализированных поставщиков услуг, а также связанных с их деятельностью коммерческих и некоммерческих организаций.

Предприятия могут извлекать ренту от совместного функционирования в рамках кластера, компенсируя дополнительные издержки, связанные с обострением конкуренции за потребителя и ресурсы.

Porter M. (1980) Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors, The Free Press, New York.
Porter M. (1985) Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance, The Free Press, New York.
Porter M.E., Teisberg E.O. (2006) Redefining Health Care: Creating Value-Based Competition on Results, Harvard Business School Press.

Интеллектуальные предпосылки кластерной теории

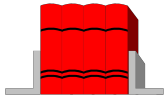
«Принципы экономической науки» А. Маршалла (1890)



Маршалл А.
1842-1924

Источники внешней экономии

- Распространение информации среди производителей
- Близость к источникам сырья и наличие качественных услуг со стороны поддерживающих отраслей
- Наличие в достаточном количестве высококвалифицированной рабочей силы



A. Marshall (1890) Principles of Economics.

Территориально-промышленный комплекс и кластер

- «Промышленный» комплекс
- Плановость vs конкурентность

Основные кластерные ренты

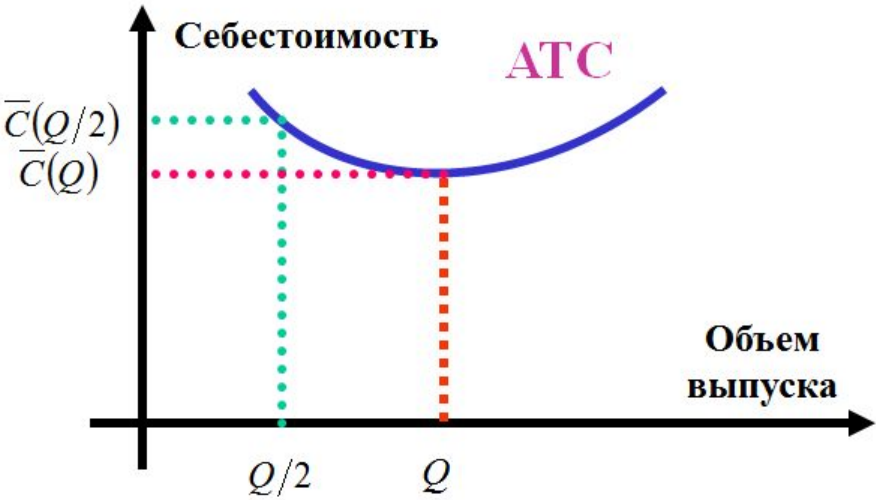
Внешняя конкурентоспособность: преимущество в производительности

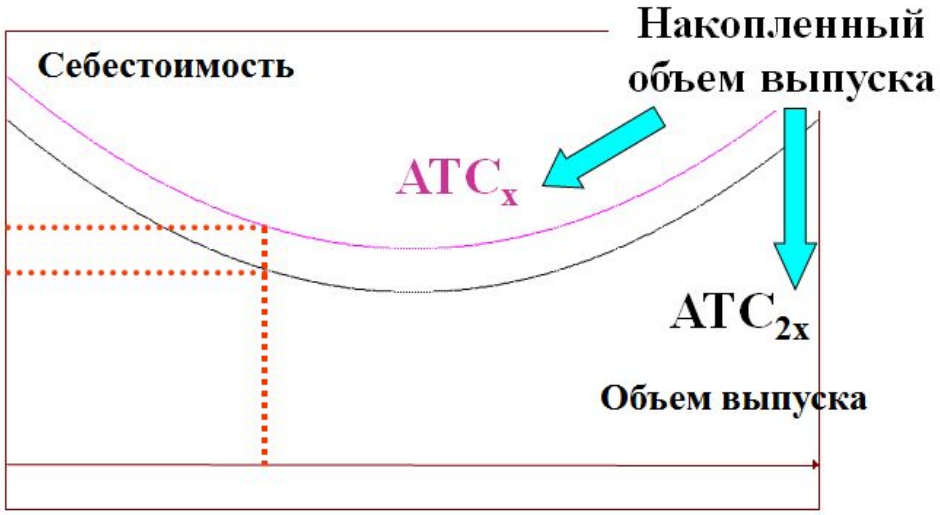
- Снижение издержек на получение факторов производства, в том числе, на поиск и наем специализированной рабочей силы
- Снижения рисков и размера трансакционных издержек: поиск и сбор информации о контрагентах, заключение контрактов и т.д.
- Развитая инфраструктура и поддерживающие виды деятельности
- Быстрое распространение информации и инноваций

Глоссарий: отраслевые барьеры

Эффект от расширения масштаба производства (effect of scale) – снижение себестоимости продукции за счет увеличения объемов производства.

Эффект накопленного опыта (effect of experience curve) – снижение себестоимости оказываемых услуг по мере увеличения опыта их оказания.





Глоссарий: классификация конкурентов

Конкуренция торговых марок (brand competition)

Конкуренция торговых марок – это конкуренция среди продавцов, предлагающих примерно один и тот же товар (услугу) одной и той же группе потребителей по сопоставимой цене.

Отраслевая конкуренция (industry competition)

Отраслевая конкуренция – это конкуренция среди продавцов, предлагающих примерно один и тот же товар (услугу).

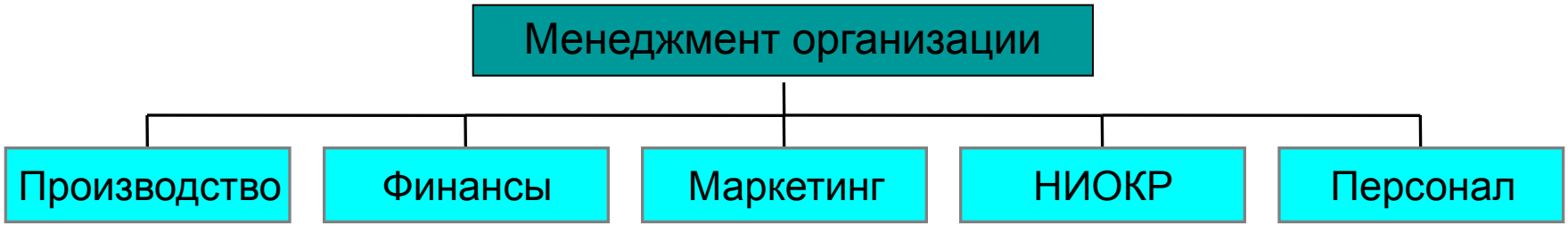
Классовая конкуренция (form competition)

Классовая конкуренция – это конкуренция среди продавцов, удовлетворяющих одну и ту же потребность с различных технологий.

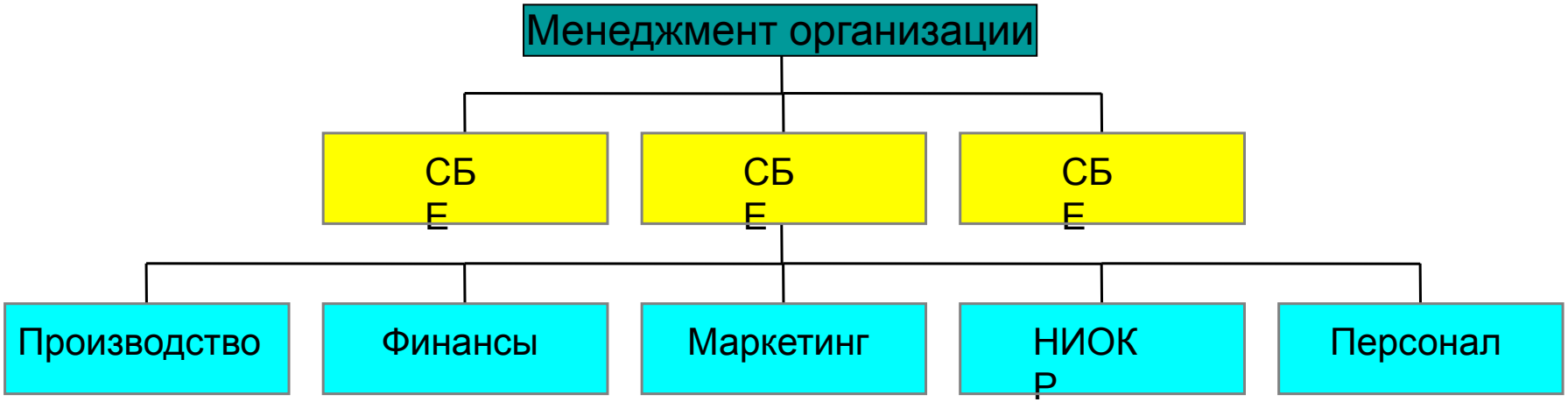
Ph. Kotler Marketing Management.

Глоссарий: два типа организаций

Организация U-структуры

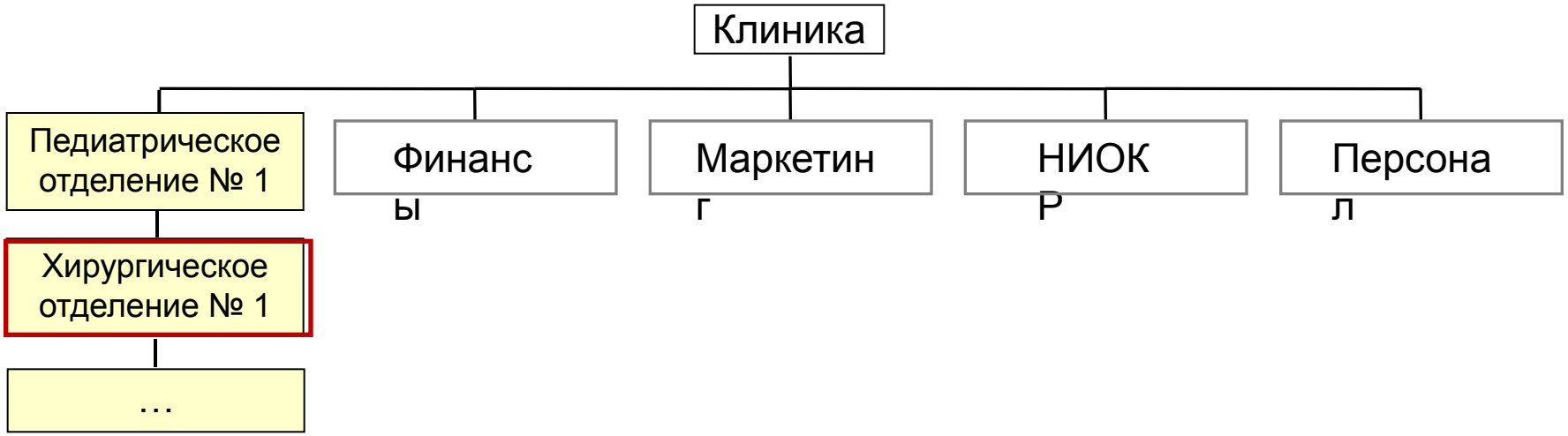


Организация M-структуры



Глоссарий: стратегические бизнес-единицы

Организация линейно-функциональной структуры



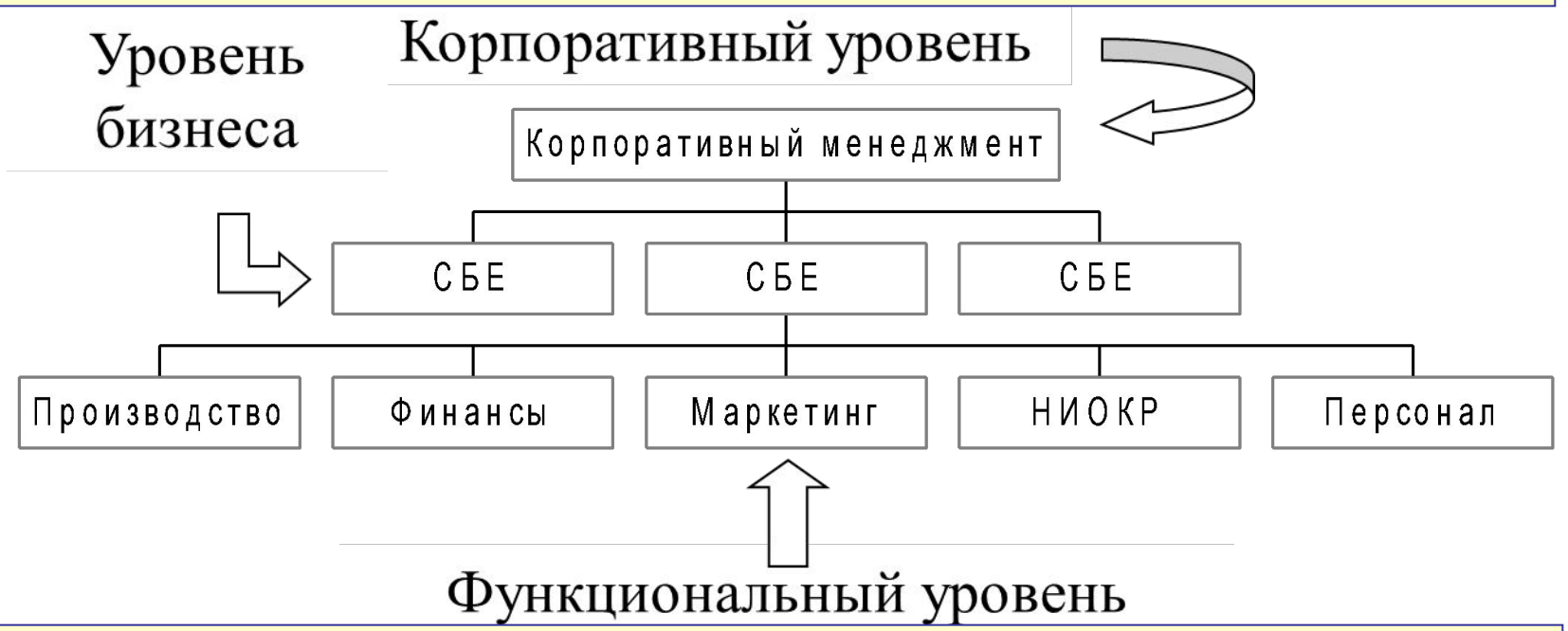
Организация дивизиональной структуры

Глоссарий: иерархия организационных стратегий

Корпоративная стратегия (КС) – это стратегия, которая указывает (в частности),

- какие направления деятельности реализуются ею,
- каким образом СБЕ соединяются в организацию,
- какие цели ставятся перед СБЕ,
- каким образом организационные ресурсы распределяются между СБЕ.

Стратегии бизнес-уровня (конкурентная и развития) указывают каким образом будут достигнуты цели, поставленные перед СБЕ в КС.



Функциональные стратегии – это комплекс структурированных по функциональным направлениям мероприятий, направленных на достижение целей, поставленных в стратегиях бизнес-уровня.

Кейс клиники «Скандинавия»: идентификация объекта стратегического планирования

Клиника "Скандинавия" - крупнейший многопрофильный медицинский центр с широкой сетью районных отделений в городе Санкт-Петербурге.

Приёмы и консультации

Диагностика

Операции

Родильное отделение

Детский стационар

Терапевтический стационар

Травматология

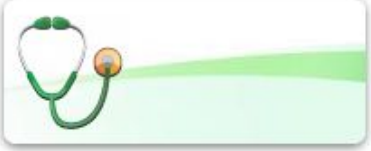
Скорая помощь, выезд врача на дом

Стоматология

Косметология

Эстетическая хирургия

Комплексные программы



Специализированные центры

Северная клиника

Заболевания и методы лечения

Аптека

Основные проблемы работы в кластере

- Большое количество конкурентов и ограниченный спрос: эффект масштаба незначителен
- Быстрое распространение информации и инноваций: эффект накопленного опыта незначителен

↓

Затрудняет использование стратегии минимизации издержек (лидерства по издержкам)

- Ограниченный спрос и большое количество бренд-конкурентов: эластичный спрос на продукцию

↓

Затрудняет и стимулирует использование стратегии дифференциации

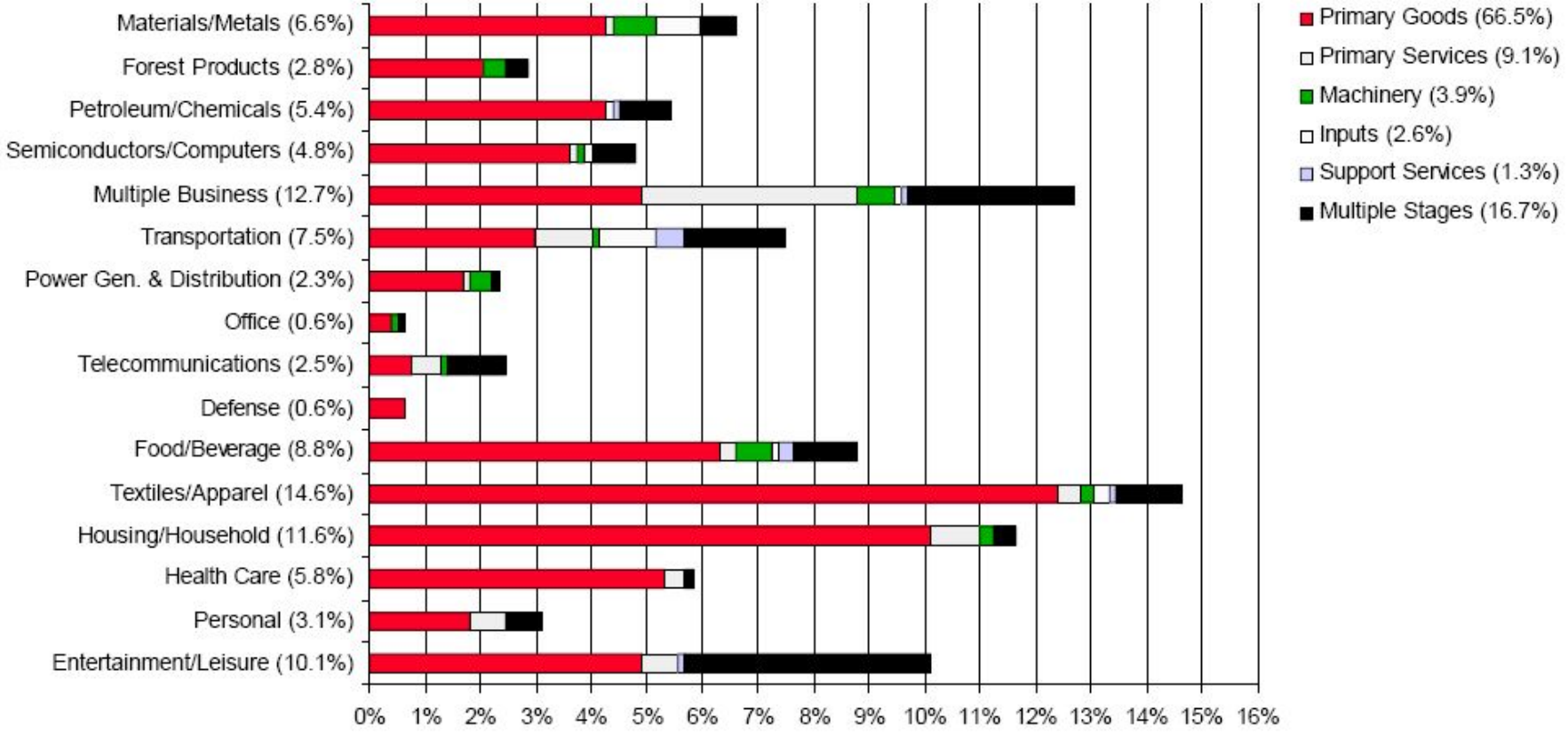
- Большое количество конкурентов

↓

Безальтернативность инноваций: спрос на инструменты стратегического планирования

База кластерных профилей М. Портера

Clusters Profiles Project



Источник: Cluster Meta-Study, Institute for Strategy and Competitiveness, HBS, www.isc.hbs.edu.

Вертикальная организация кластера здравоохранения

Конечные услуги

Федеральные организации	Региональные/муниципальные организации	Частные ОЗ

Поддерживающие услуги

Страхование (ОМС/ДМС)	Аутсорсинг •Cleaning •Laundry •Catering •Funerals	Повышение квалификации	Финанси-рование

Сырье

Расходные материалы	Лекарственные препараты	Медицинское оборудование	Персонал

Элементы кластера здравоохранения

Первичные поставщики (организации, поставляющие медицинские услуги)

- Стационары
- Амбулаторно-поликлинические организации
- Организации, обеспечивающие уход на дому
- Скорая помощь
- Хосписы

Вторичные поставщики (организации, поставляющие ресурсы)

1. Сырье, оборудование, расходные материалы

- Аптечный ритейл
- Фармацевтические и исследовательские компании
- Производители медтехники

2. Финансирование

- Бюджет (РФ, СПб, …)
- ОМС
- ДМС (СОГАЗ, РОСНО, …)
- Бизнес
- Социальные организации

3. Персонал

- Медицинские университеты
- Школы медсестер
- Бизнес-школы

Элементы кластера здравоохранения СПб

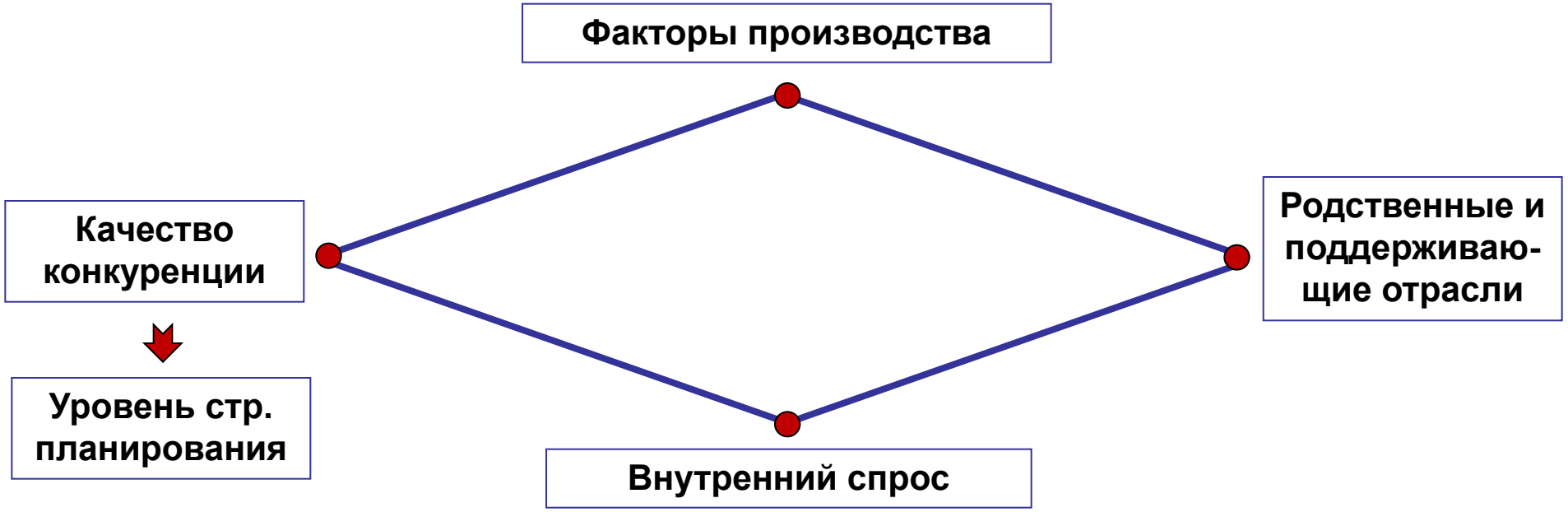
Организации, регулирующие первичных и вторичных провайдеров

- Министерство здравоохранения РФ
- Правительство СПб (Комитет по здравоохранению)
- Отделы здравоохранения районных администраций
- Федеральный/региональный фонд ОМС
- Росздравнадзор
- Роспотребнадзор
- Общество потребителей

Организации, представляющие первичных и вторичных провайдеров, и СМИ, отражающие их деятельность

- СПб Ассоциация …
- Санкт-Петербургская Ассоциация частных клиник (и три аналогичные)
- Специализированные СМИ

Детерминанты существования и конкурентоспособности кластера: ромб М. Портера



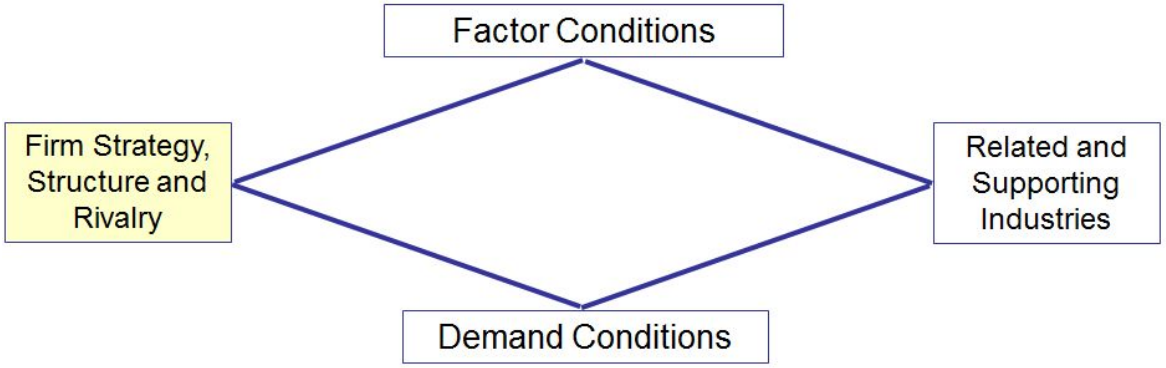
Управление кластером

- Устранение барьеров для местной конкуренции
- Организация соответствующих правительственных департаментов вокруг кластеров
- Сосредоточение усилий для привлечения иностранных инвестиций в кластеры
- Сосредоточение на содействии по развитию экспорта в кластерах

- Создание специализированных программ обучения и переподготовки
- Построение исследовательской работы в местных университетах по разработке связанных с кластером технологий
- Поддержка сбора и обработки информации, относящейся к деятельности кластера
- Улучшение специализированных транспортных средств, коммуникаций и другой инфраструктуры

- Спонсирование форумов для сбора вместе участников кластера
- Поощрение направленных на интересы кластера усилий по привлечению поставщиков и провайдеров услуг из других регионов
- Создание ориентированных на кластеры зон свободной торговли, промышленных парков и парков поставщиков

- Создание ясных, направленных на обновление, законодательных стандартов для решения следующих задач
  1. уменьшения неопределенности в законодательстве
  2. стимулирования своевременного принятия нормативно-правовых актов
  3. поощрения совершенствования законодательной базы
- Спонсирование независимого тестирования, сертификации продукции и сервиса для поставляемой кластером продукции/услуг



Diamond Analysis 1

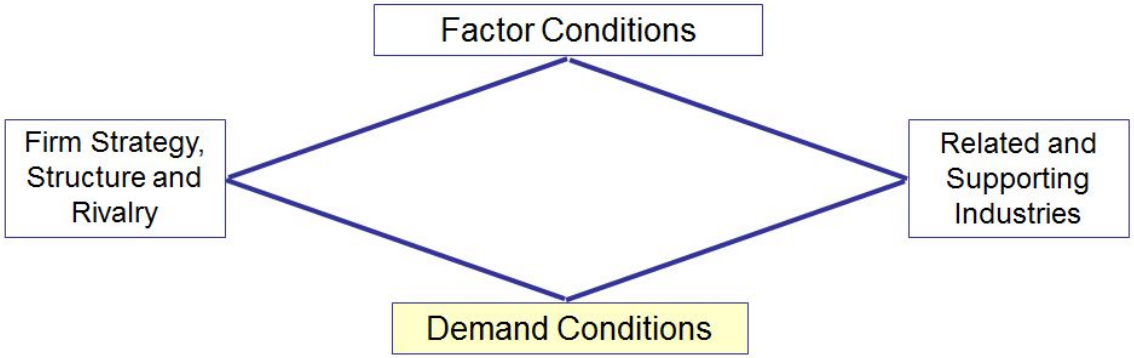
Competitiveness ↓

- ✔ Top-management Public HCO is mostly recruited from the medicine professionals
- The lack of experience in Strategic Management
- U-structure of the Public HCO
- ✔ The lack of competitive markets in Healthcare
- There are no incentives to innovations
- Some problems with client-orientation

Competitiveness ↑

- ✔ The shift in the Public Sector regulation in the spirit of the New Public Management
- Reform of the Public Sector organizations
- New regulation of the Healthcare Sector: barriers for Private HCO is getting lower
- ✔ Cluster initiatives in St. Petersburg (Pharmaceutical Cluster)

Diamond Analysis 2



Competitiveness ↓

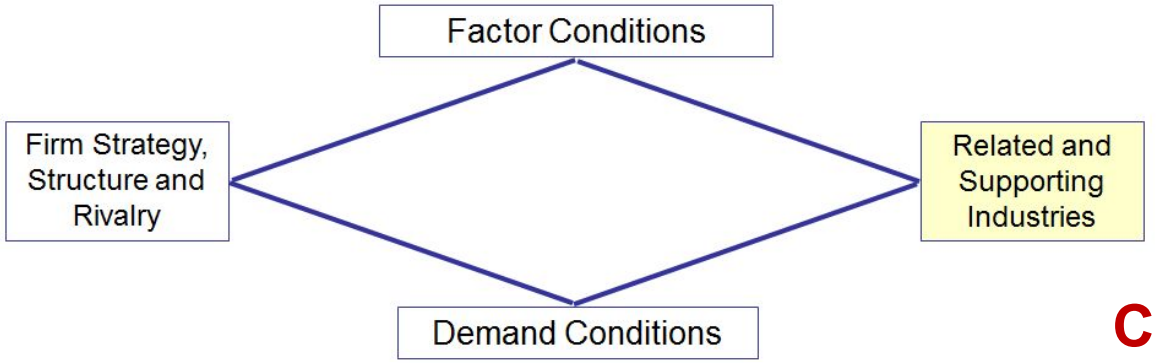
✔ The Demand in general is not very experienced

- There are a lot of HCO where the service level isn't very high
- For some groups of patients the demand on the specialized healthcare services outstrips their supply

Competitiveness ↑

✔ The Demand on VHI is getting higher

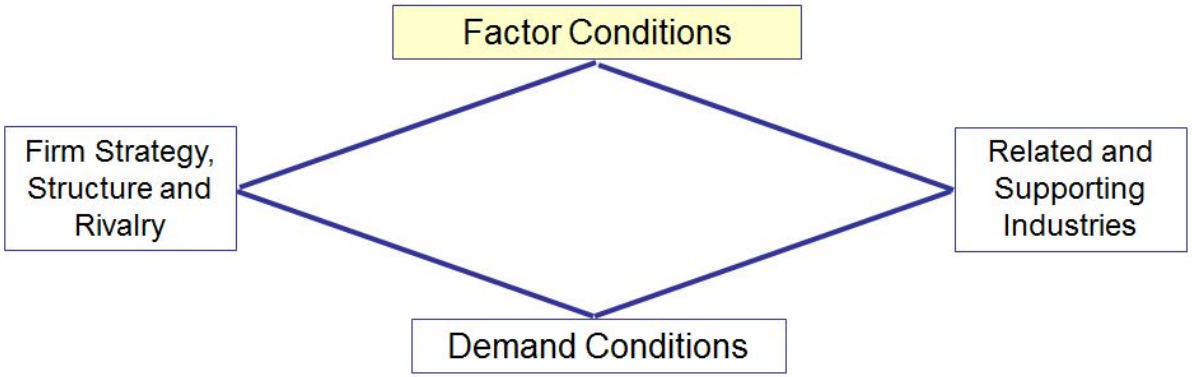
Diamond Analysis 3



Competitiveness ↑

- ✔ The markets of supporting services in Healthcare are growing fast

Diamond Analysis 4



Competitiveness ↓

- ✔ There are a few Russian producers of medical equipment and Pharmaceuticals

Competitiveness ↑

- ✔ The St. Petersburg Government has been developing Pharmaceutical Cluster
- ✔ The New Public Procurement Reform is going to start

Степень развития кластера

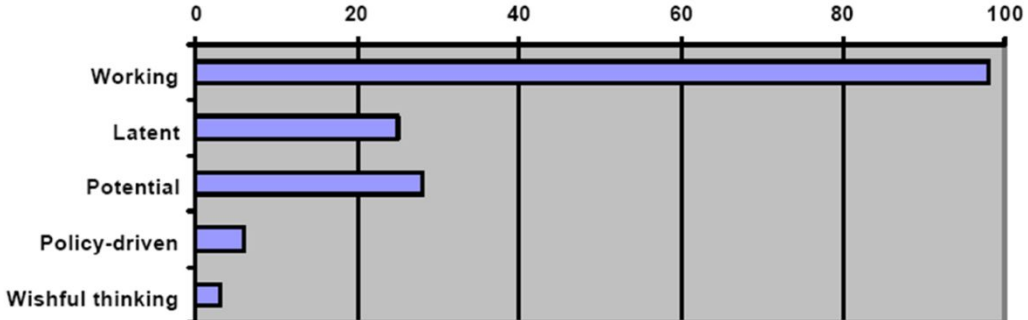
- Зрелый (working) кластер – это кластер, в котором совокупность местных ресурсов, экспертных специализированных знаний создают внешнюю экономию, которая предоставляет кластерным производителям преимущество над их внекластерными конкурентами. Взаимодействие между фирмами в таком кластере количественно и качественно отличается от их взаимодействия с внекластерными фирмами. Зрелый кластер содержит образцы и конкуренции, и кооперации и, как правило, способен притягивать ресурсы и персонал извне [Enright, 2000, p. 12].

- Латентный кластер – это кластер, содержащий критическую массу фирм из родственных отраслей, достаточную для извлечения ренты из кластеризации, но не извлекающую ее в полном объеме, поскольку основные кластерные производители не рассматривают себя как элемент кластера и, соответственно, не стремятся сознательно к извлечению выгод из близкого взаиморасположения. Причины, которые препятствуют превращению латентного кластера в рабочий, могут быть связаны с недостаточным знанием местных фирм, ограничениями на внутрикластерное взаимодействие в силу различного видения фирмами перспектив своего развития и недостатком взаимного доверия между ними.

Степень развития кластера

- Потенциальный кластер – это кластер, имеющий некоторые элементы необходимые для формирования рабочего кластера, но эти элементы должны быть углублены и расширены для извлечения эффекта от агломерации. В потенциальном кластере имеются существенные проблемы с доступностью сырья или комплектующих, специализированных услуг, препятствия для информационных потоков. Таким образом, такой кластер не является самодостаточным и, соответственно, его участники не склонны к сознательным действиям, направленным на формирование общих для кластера конкурентных преимуществ.

- «Дирижистский» (policy driven) кластер – это кластер, обязанный своим происхождением тем или иным государственным программам, а не органическому росту. Создавая такой кластер, государственный органы исходят из гипотезы о возможности искусственного создания рабочего кластера. Частным случаем «дирижисткого» кластера является «умозрительный» (wishful thinking) кластер, органическое развитие которого теоретически невозможно.



Конкурентоспособность кластера здравоохранения: вклад бизнес-школы

Конечные услуги

Федеральные ОЗ	Региональные/муниципальные ОЗ	Частные ОЗ

Поддерживающие услуги

Страхование (ОМС/ДМС)	Аутсорсинг •Cleaning •Laundry •Catering	Повышение квалификации	Финанси-рование

Сырье

Расходные материалы	Лекарственные препараты	Медицинское оборудование	Персонал