



Graduate  
School of Management

St. Petersburg State University

# Актуальные вопросы модернизации системы здравоохранения Российской Федерации

Как вдохнуть жизнь в Санкт-Петербургский  
кластер здравоохранения

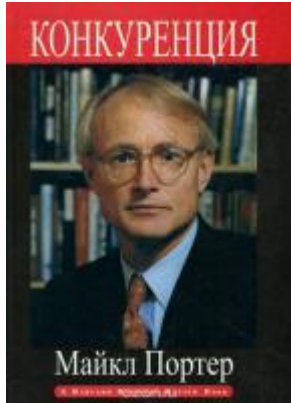
А.Е. Иванов



Программа «Менеджмент в здравоохранении»

11.03.2019

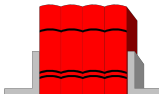
# Парадоксы кластерной теории



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.



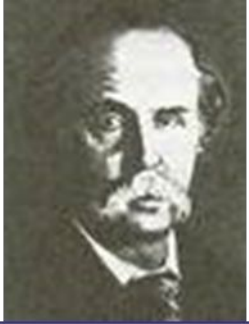
Porter M. (1980) Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors, The Free Press, New York.

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

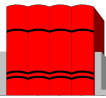
## «Принципы экономической науки» А. Маршалла (1890)



Маршалл А.  
1842-1924

### Источники внешней экономики

- 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

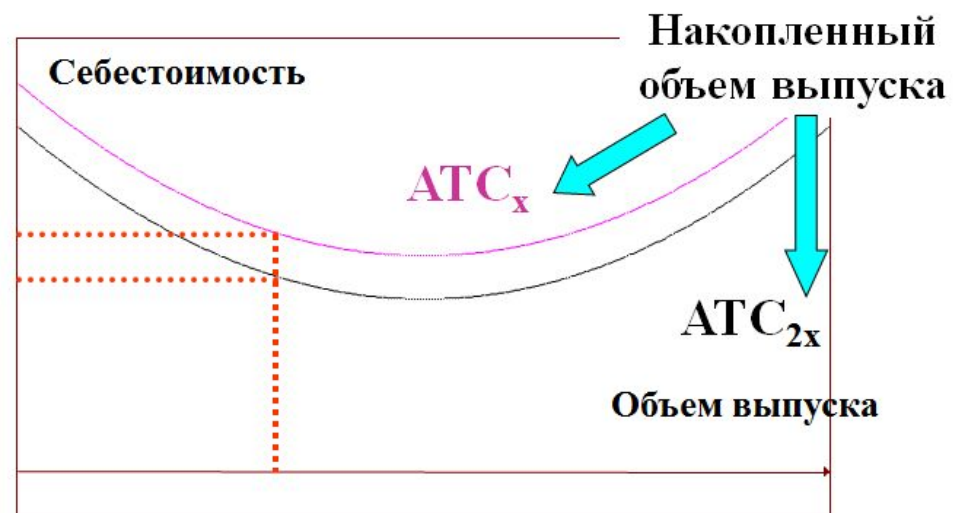
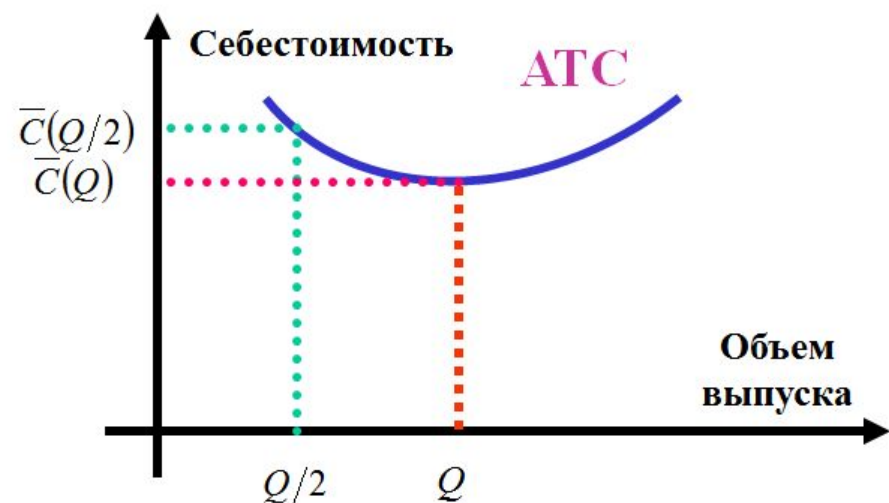
## Внешняя конкурентоспособность: преимущество в производительности

- Снижение издержек на получение факторов производства, в том числе, на поиск и наем специализированной рабочей силы
- Снижения рисков и размера транзакционных 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)

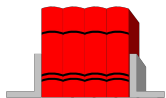
Конкуренция торговых марок – это конкуренция среди продавцов, предлагающих примерно один и тот же товар (услугу) одной и той же группе потребителей по сопоставимой цене.

## Отраслевая конкуренция (industry competition)

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

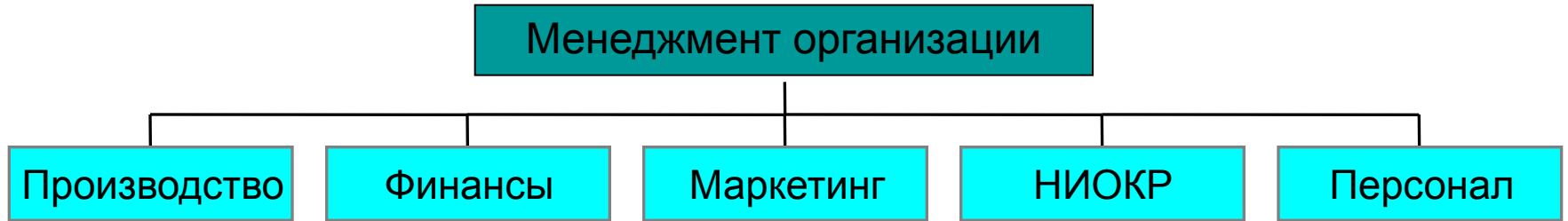
## Классовая конкуренция (form competition)

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

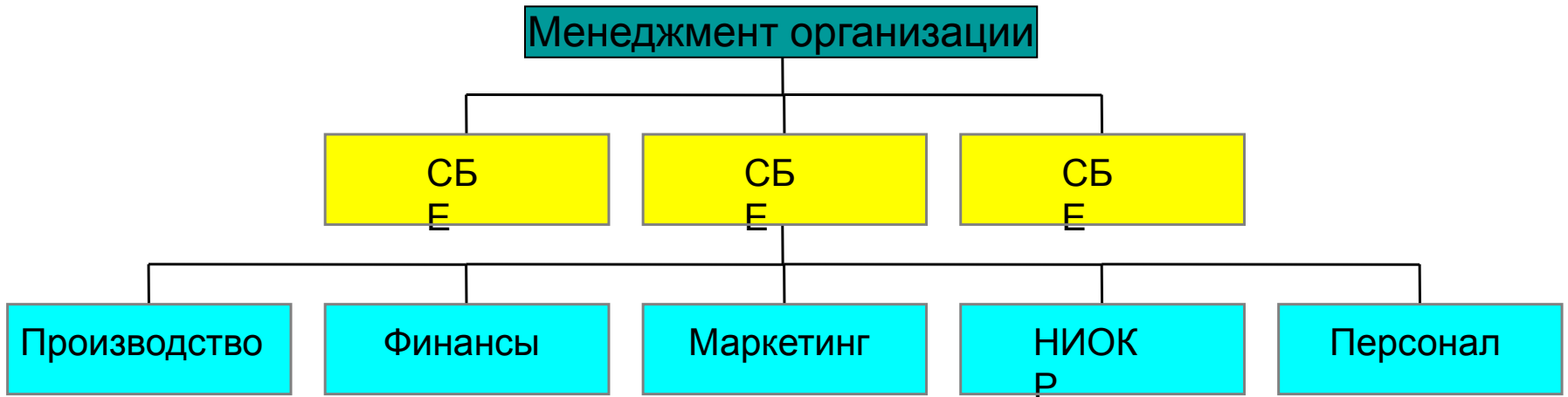


# Глоссарий: два типа организаций

## Организация U-структуры

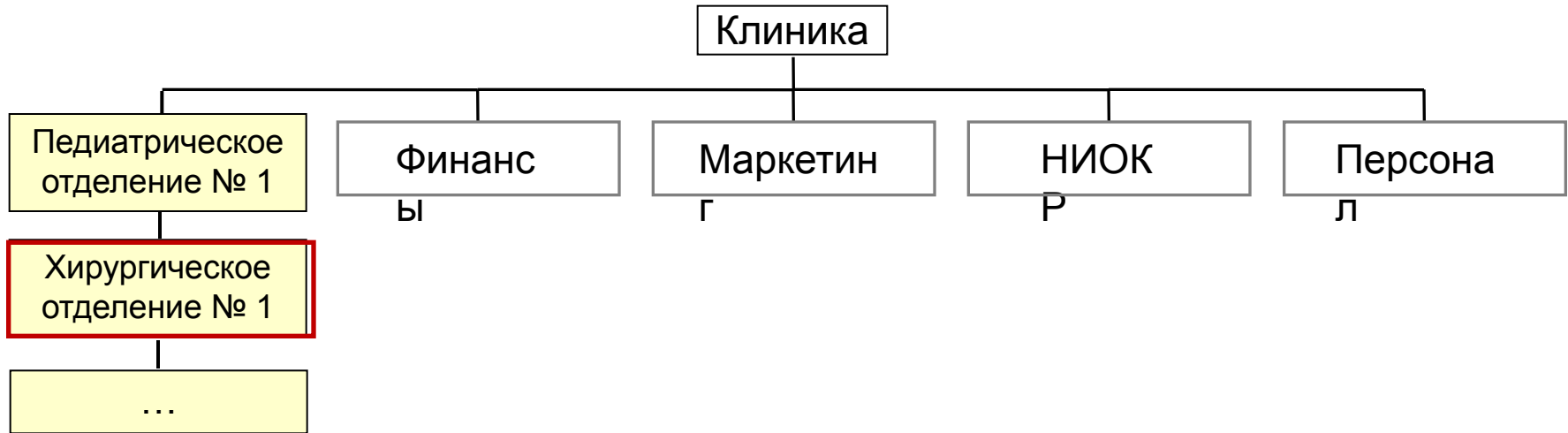


## Организация М-структуры



# Глоссарий: стратегические бизнес-единицы

## Организация линейно-функциональной структуры



## Организация дивизиональной структуры



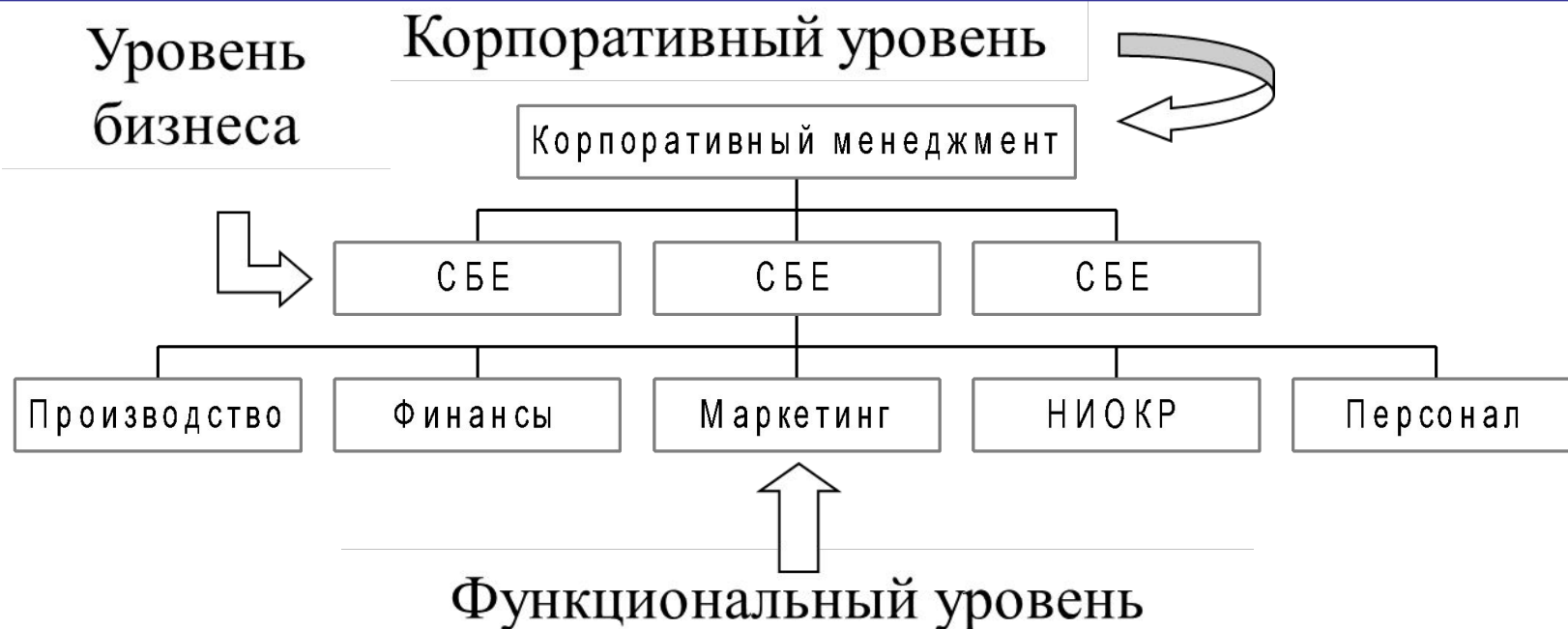


# Глоссарий: иерархия организационных стратегий

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

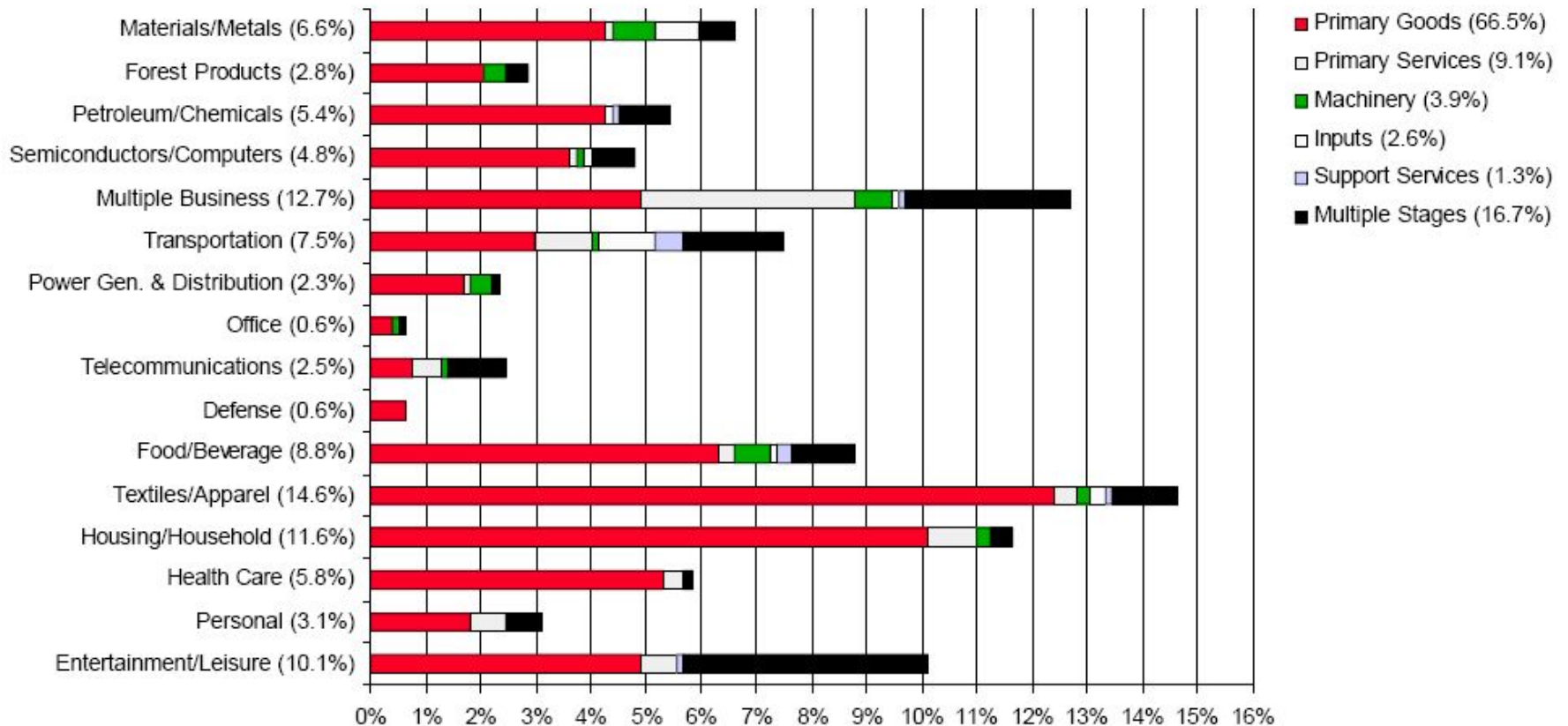
- Большое количество конкурентов



Безальтернативность инноваций: спрос на инструменты стратегического планирования

# База кластерных профилей М. Портера

## Clusters Profiles Project



# Вертикальная организация кластера здравоохранения

Конечные  
услуги

Федеральные организации	Региональные/муниципальные организации	Частные ОЗ
-------------------------	--	------------

Поддерживающие  
услуги

Страхование (ОМС/ДМС)	Аутсорсинг <ul style="list-style-type: none"><li>•Cleaning</li><li>•Laundry</li><li>•Catering</li><li>•Funerals</li></ul>	Повышение квалификации	Финансирование
-----------------------	---	------------------------	----------------

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

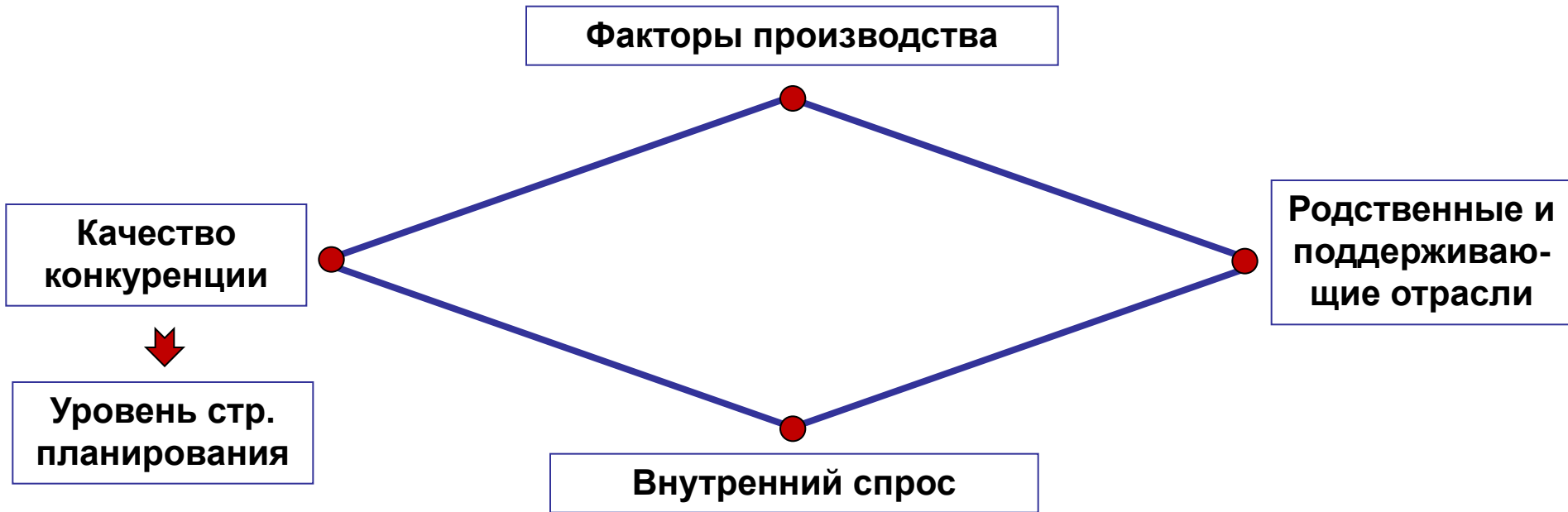
## Организации, регулирующие первичных и вторичных провайдеров

- 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

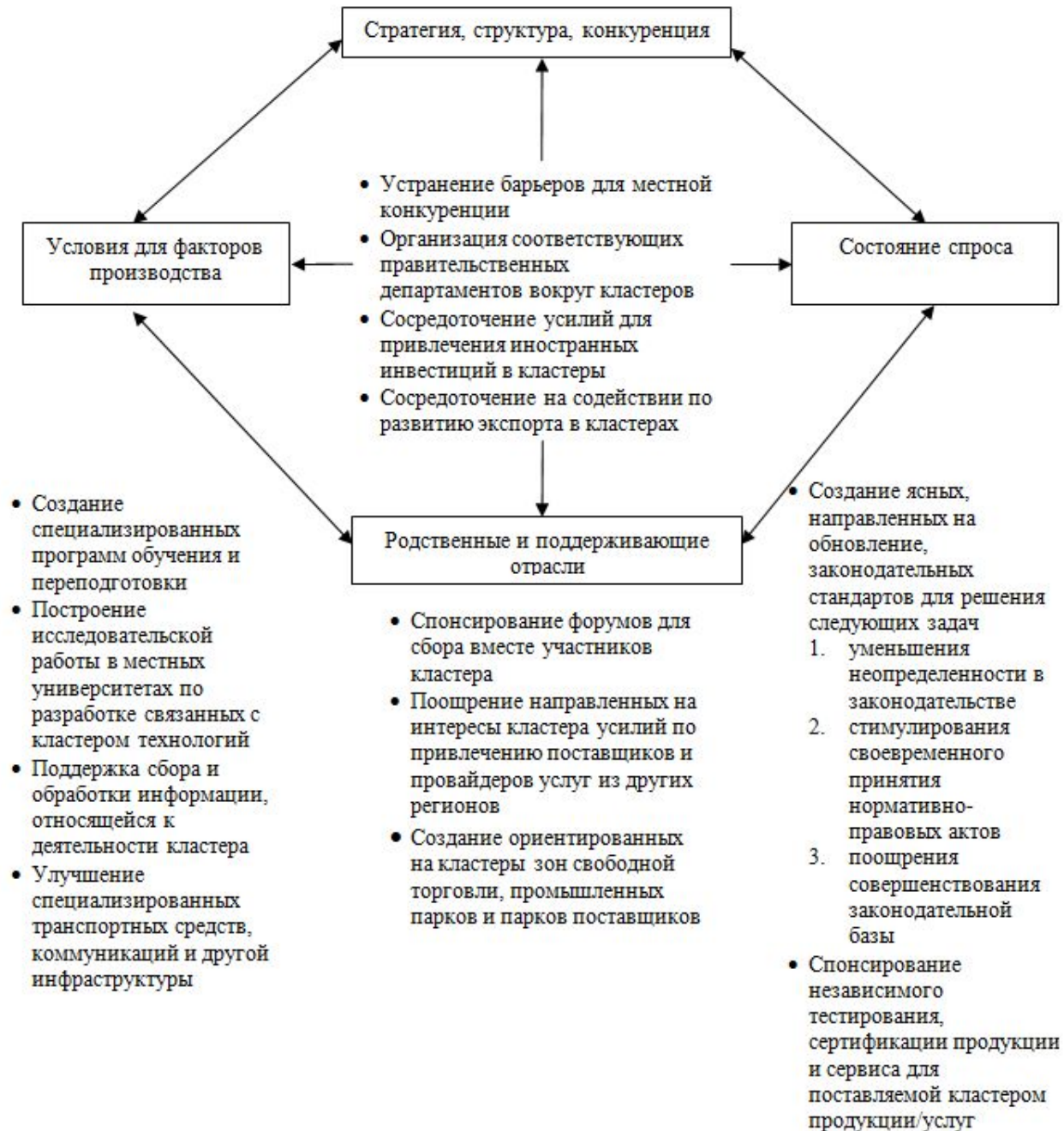
- СПб Ассоциация ...
- Санкт-Петербургская Ассоциация частных клиник (и три аналогичные)
- Специализированные СМИ

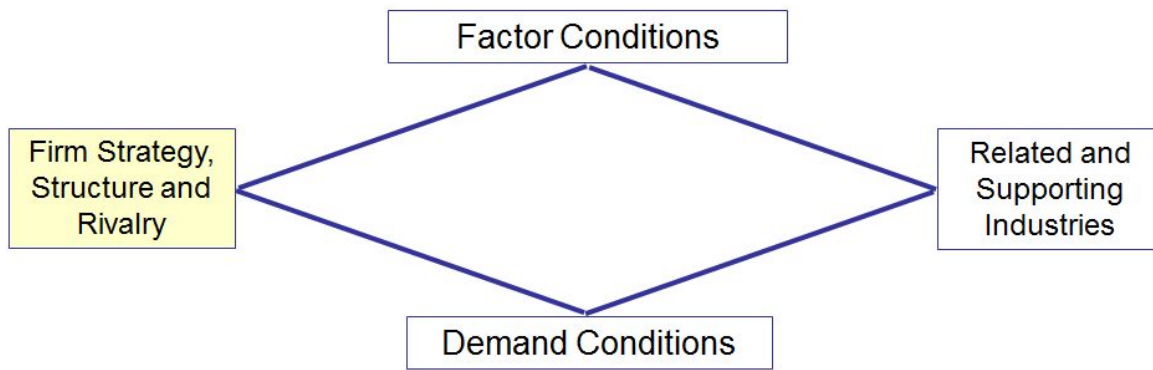
# Детерминанты существования и конкурентоспособности кластера: ромб М. Портера





# Управление кластером





## Diamond Analysis 1

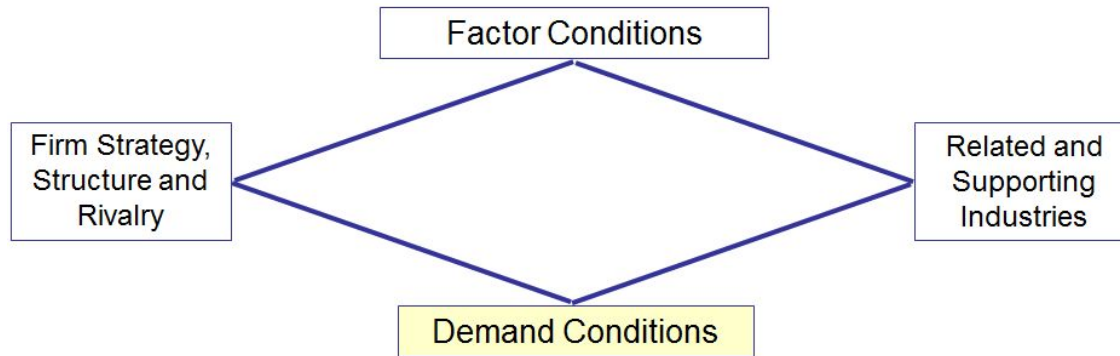
### Competitiveness ↓

- ✓ 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



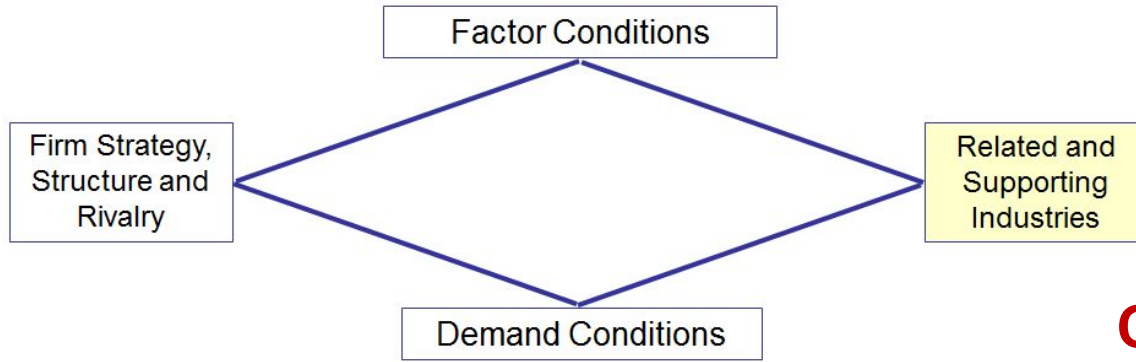
## Competitiveness ↓

- ✓ 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 ↑

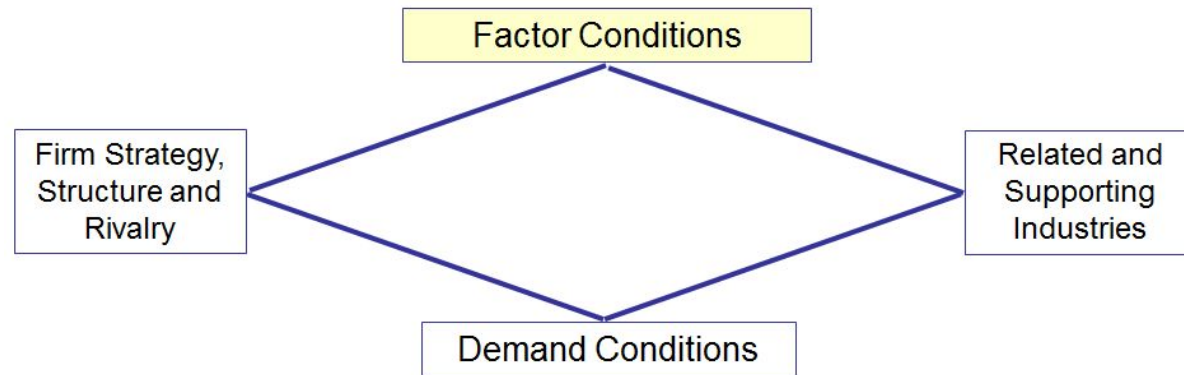
- ✓ The Demand on VHI is getting higher

## 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

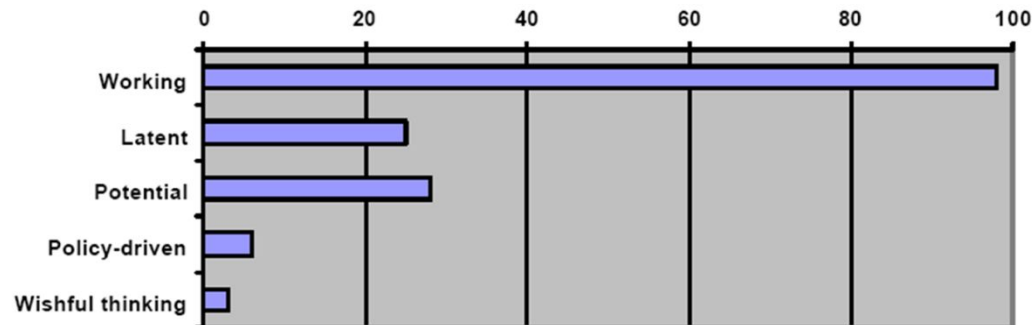
✓ The New Public Procurement Reform is going to start

## 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, государственные органы исходят из гипотезы о возможности искусственного создания рабочего кластера. Частным случаем «дирижистского» 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
------------------------	----------------------------	-----------------------------	----------