

БИЗНЕС-ПРОФИЛАКТИКА

ЭКСПЕРТЫ ОТМЕЧАЮТ, ЧТО МЕДИЦИНСКОЕ БИЗНЕС-СООБЩЕСТВО РАЗОБЩЕНО. КЛИНИКИ РАЗВИВАЮТСЯ ИСХОДЯ ИЗ ПРЕДПИСАНИЙ МИНИСТЕРСТВА ЗДРАВООХРАНЕНИЯ И ПРЕДСТАВЛЕНИЙ СОБСТВЕННОГО. КОРРЕСПОНДЕНТ ВГ ЮЛИЯ ЧАЮН ВЫЯСНЯЛА, ПОЧЕМУ ТОЛЬКО ОЧЕНЬ НЕМНОГИЕ КЛИНИКИ В РОССИИ ПРИБЕГАЮТ К УСЛУГАМ КОНСУЛЬТАНТОВ.

На протяжении десяти лет наша система здравоохранения переживает различные реформы. Тем не менее российский рынок медицинского консалтинга, в отличие от западного, почти не развит. Поэтому ярких кейсов немного.

Евгений Фридман, основатель проекта «Новоскор» (занимается аутсорсингом машин и водителей для скорой помощи в четырех регионах РФ, анализирует транспортные расходы в медицинской сфере), рассказывает, что одни медучреждения обращаются за полным спектром консалтинговых услуг к лидерам рынка социального консалтинга (McKinsey и PwC), другие выбирают только одну опцию, третьи определяют свою стратегию сами методом проб и ошибок, пытаются перенять удачный опыт других регионов. «Так, в Татарстане, сербская консалтинговая компания BONEXengineering помогла Министерству здравоохранения снизить риски в процессе оказания медицинской помощи и повысить индекс удовлетворенности пациентов. В рамках ГЧП международные концерны Gambro и Fresenius Medical Care, открывшие у нас сеть клиник гемодиализа (метод внепочечного очищения крови), просили консультантов просчитать преимущества и недостатки концессионного соглашения с Министерством здравоохранения РФ. На мой взгляд, отечественным медучреждениям, особенно коммерческим клиникам, если они хотят оценить риски и оптимизировать расходы, обязательно нужно пользоваться услугами консультантов. Особенно, если организация планирует выход на IPO», — говорит господин Фридман.

Алексей Судakov, специалист по медицинским проектам компании IPT Group, также считает, что медицинский консалтинг в России находится на стадии становления. «Государственные медицинские центры ограничены в выборе путей собственного развития, планами и концепциями развития здравоохранения в России, разработанными профильными министерствами и департаментами. Главные врачи государственных больниц имеют возможность высказывать собственные предложения по развитию их центра, однако это редко меняет вектор развития клиники. Минздрав России проводит мониторинг существующей ситуации в стране, анализируются показатели смертности и заболеваемости по регионам, и именно эти данные выступают фундаментом для формирования стратегии развития как всего здравоохранения страны в целом, так и каждого отдельного медицинского учреждения», — подчеркивает он.

Что касается частных клиник, даже само направление частной медицины пока недостаточно широко развито в России. По самым оптимистичным оцен-

кам, в России доля частных многопрофильных клиник составляет около 20%. «Крупных игроков данного рынка относительно немного. За большинством крупных медицинских центров стоят свои управляющие компании (например, в виде входящих в состав подразделений). Частные клиники самостоятельно формируют стратегии развития бизнеса, в подавляющем большинстве случаев предпочитая это делать без привлечения внешних экспертов или консультантов. Причина — владельцы и акционеры бизнесов пока еще не научились доверять сторонним консультантам, у них мало опыта взаимодействия, так как этот рынок находится пока на стадии становления», — поясняет господин Судakov.

Впрочем, некоторые эксперты отмечают и позитивный сдвиг. В частности, Александр Белунин, директор по продажам стратегических проектов Philips в России и СНГ, утверждает, что в последнее время руководители и инвесторы частных медицинских центров стали чаще обращаться за консультационными услугами, что напрямую связано с их нацеленностью на достижение максимальной бизнес-эффективности лечебно-профилактического учреждения (ЛПУ). «Если говорить о таких международных игроках, как Philips, то, как правило, речь идет о проектах „под ключ“, то есть команда консультантов работает с ЛПУ на всех этапах от идеи и бизнес-плана до открытия центра, создает целостную концепцию строительства или реконструкции учреждения, отвечающую лучшим клиническим, управленческим и логистическим стандартам», — отмечает он.

ДЕКОНСОЛИДИРОВАННЫЙ РЫНОК

Один из крупнейших игроков рынка консалтинга, KPMG, высказал свою точку зрения на проблему. Виктория Самсонова, руководитель практики по работе с компаниями сферы здравоохранения и фармацевтики компании в России и СНГ, подчеркивает, что российский рынок частного здравоохранения сегодня сильно деконсолидирован. Существует около десяти действительно крупных игроков, общая доля которых на рынке составляет лишь 10–12%. «Бизнес-модели существенно различаются как в части спектра предоставляемых услуг или структуры продаж, так и по степени сложности технологий или иных процессов: IT-системы, подхода к кадровому составу, модели управления, работы над повышением степени удовлетворенности пациентов. От представителей отрасли часто можно услышать мнение, что медицинское бизнес-сообщество как таковое на рынке РФ отсутствует — не существует площадки для постоянного общения, нет достаточно сильной отраслевой ассоциации, которая объединяла

бы интересы разных игроков и помогала в решении общих проблем, в том числе и в части представления и отстаивания этих интересов во взаимодействии с госорганами. Иными словами, на сегодня отрасль довольно сильно разобщена, и решать возникающие затруднения большинство компаний предпочитает своими силами», — говорит она.

Кроме того, исторически при выборе модели бизнеса каждая из компаний исходила из собственных приоритетов (где-то за образец брали зарубежный опыт, где-то — локальную модель работы в другом секторе, где-то делали ставку на сотрудничество с государственным сектором). «Таким образом, несмотря на то, что многие вопросы и проблемы являются общими для отрасли, оптимальные решения для каждой конкретной клиники могут сильно различаться, так что сейчас вряд ли можно говорить о существовании продуктов массового спроса с точки зрения консультационных услуг для частного медицинского бизнеса», — подчеркивает госпожа Самсонова.

Другие участники консалтингового рынка делятся своим опытом. В частности, Андрей Волков, руководитель агентства стратегического маркетинга Nostrategy, рассказывает о том, что в его практике был только один пример правильного клиента. «В 2012 владелец успешного британского бизнеса исследовал возможность выхода на российский рынок медицины и красоты на основе субъективного допущения, что все российские рынки — проекция иностранного опыта. Но пришли мы к неожиданным выводам: рынок косметологических услуг в России сформировался, представлены почти все известные технологии и марки, потребитель компетентен и взыскателен. Я тогда, помню, даже какую-то гордость почувствовал за нашу страну. Оказалось гораздо выгоднее продолжать деятельность в Великобритании, открывая новые точки на местном рынке, нежели выходить на дерзкий российский», — рассказывает господин Волков.

ПРОТИВОРЕЧИВЫЙ РАКУРС

По просьбе ВГ участники рынка и независимые эксперты рассказали, в чем состоят плюсы, минусы и сложности взаимодействия с консалтинговыми компаниями.

Надежда Ангархаева, директор по маркетингу облачной медицинской платформы Medesk, считает, что консультанты не решают проблемы: они могут посоветовать пути решения проблемы, но заниматься исполнением и реализацией нужно будет самому. Тут важно, чтобы была правильная команда и система внедрения изменений — гибкая вертикаль, которая позволит при внедрении изменений быстро передавать обратную связь



ИТАР-ТАСС
РУКОВОДИТЕЛЯМ ЛЕЧЕБНЫХ УЧРЕЖДЕНИЙ ПОЛЕЗЕН СОВЕТ СО СТОРОНЫ И ЧУТКОЕ РУКОВОДСТВО ПРОФЕССИОНАЛОВ ЭКОНОМИЧЕСКОГО МЕНЕДЖМЕНТА — НАДЕЯТЬСЯ НА ПРЕДСКАЗУЕМОСТЬ РАЗВИТИЯ МОДЕЛИ, СОЗДАННОЙ ПО ОБРАЗУ И ПОДОБИЮ УСПЕШНОГО АНАЛОГА, В РОССИЙСКИХ РЕАЛИЯХ НЕ ПРИХОДИТСЯ

от врачей и пациентов, корректируя таким образом план.

«Плюсы: консультанты обладают штатом узких специалистов, которых клиника получает в пакете и может таким образом решить сразу пласт проблем, нежели нанимать к себе в штат профильных специалистов», — выделяет госпожа Ангархаева.

Радмила Саркисян, руководитель международных проектов медико-сервисной службы AP Companies, отмечает, что небольшие частные клиники не всегда могут найти средства на оплату достаточно дорогих услуг внешних консультантов, но и это не основная причина недоверия собственников и менеджмента. «Руководители клиник, в том числе крупнейших, зачастую опасаются потенциально неверных решений со стороны внешних консультантов в связи с недостаточной квалификацией, труднопрогнозируемой ситуацией на нашем рынке, западной ориентированностью специалистов (все-таки не все бизнес-модели, работающие на Западе, можно наложить на российскую действительность), что может грозить большими финансовыми потерями», — перечисляет госпожа Саркисян.

Андрей Волков указывает на то, что услуги известных компаний («большой пятерки») медицинскому бизнесу зачастую не по карману. «Если только речь не идет о дью дилиженс перед покупкой или биржей. Специализированные агентства медицинского маркетинга по пальцам можно пересчитать. Почти все частные и государственные медицинские клиники в России управляются неэффективно. Есть громадные резервы для оптимизации и увеличения производительности, оборачиваемости, выручки, повышения качества. И сейчас самое время эту эффективность повышать», — заключает он. ■