

## РАЗРАБОТКА СТРАТЕГИИ РАЗВИТИЯ ПЛАТНЫХ МЕДИЦИНСКИХ УСЛУГ В БЮДЖЕТНОЙ КЛИНИКЕ В ПЕРИОД COVID-19



### **Зуенкова Юлия Александровна,**

доктор делового администрирования, член Совета Гильдии маркетологов, преподаватель РУДН, Российский университет дружбы народов; 117198, Москва, ул. Миклухо-Маклая, д. 6  
zuenkova@bk.ru



### **Пронина Светлана Викторовна,**

начальник плано-экономического отдела, ГБУЗ «ДГП № 42 ДЗМ»; 117463, г. Москва, ул. Голубинская, д. 23, к. 2  
pron71@mail.ru

Пандемия COVID-19 изменила спрос на платные медицинские услуги, приведя к снижению выручки и изменению структуры спроса. Статья посвящена анализу коммерческой деятельности бюджетной медицинской организации и разработке стратегии ее продуктового предложения на основе экономических и маркетинговых показателей. Новизна материала заключается в описании проблематики развития коммерческой деятельности для бюджетной медицинской организации педиатрического профиля в период пандемии COVID-19 в условиях снижения спроса и ужесточения конкуренции. С учетом имеющихся ресурсов и ограничений, наиболее перспективными можно считать диагностические услуги, услуги кабинета охраны зрения, консультации врачей-специалистов. Приоритет в развитии данных услуг обусловлен четким определением целевого сегмента – пациенты, испытывающие доверие к бюджетной системе здравоохранения. Необходимо также восстановить спрос на вакцинацию – для этого необходимо популяризировать среди родителей важность соблюдения графика вакцинации для здоровья ребенка и ее безопасность даже в период пандемии. Информация, полученная в ходе такого анализа, позволит руководителям медицинских организаций разработать грамотную и эффективную стратегию развития коммерческой деятельности, сохранив требуемые показатели дохода. Анализ динамики спроса и изучение причин изменения поведения пациентов – важные элементы разработки стратегии продуктового предложения в период COVID-19.

**Ключевые слова:** медицинские услуги; коммерческая деятельность; медицинская помощь; стратегия продуктового предложения; матрица МакКинзи; изменение спроса; пандемия COVID-19.

### **ЦЕЛИ И ЗАДАЧИ ИССЛЕДОВАНИЯ**

Целью настоящего исследования является создание стратегического плана продуктового предложения клиники, способствующего достижению коммерческих целей (продажи, прибыль) в долгосрочной (не менее пяти лет) перспективе. В задачи исследования входит описание отраслевого рынка, идентификация стратегических бизнес-единиц и определение приоритетных направлений развития.

### **МАТЕРИАЛЫ И МЕТОДЫ**

В процессе подготовки статьи проводился анализ релевантных

источников отечественной и зарубежной литературы по теме управления медицинскими организациями, анализ федеральных и локальных нормативно-правовых документов, использовался поиск в открытых источниках информации в интернете с применением поисковых сайтов Яндекс и Google.

Также для оценки приоритетных направлений работы проводилась серия глубинных интервью с руководителями подразделений, персоналом клиники, пациентами [1].

В ходе работы также были использованы методы эмпирические и теоретические общелогические методы исследования – индукция,

дедукция, синтез, анализ, проведение аналогий, наблюдение за явлениями и их описание.

### **ОПИСАНИЕ РЫНКА**

Одной из главных задач государственной политики является стратегия развития здравоохранения Российской Федерации (РФ), направленная на обеспечение национальной безопасности РФ в сфере охраны здоровья граждан<sup>1</sup>. Права граждан на охрану здоровья и на медицинскую помощь гарантирует Конституция Российской Федерации. Спецификой сегодняшней системы здравоохранения является проблема финансирования отрасли

<sup>1</sup> Федеральный закон «Об основах охраны здоровья граждан в Российской Федерации» (ред. от 13.07.2015) от 21 ноября 2011 года № 323-ФЗ // Собрание законодательства Российской Федерации. – М.: Юстицинформ.