

---

## АНАЛИЗ РЫНОЧНОГО ОКРУЖЕНИЯ ОРГАНИЗАЦИЙ ЗДРАВООХРАНЕНИЯ

---

**Коробейникова Лариса Сергеевна**, зав. каф.  
**Гущина Анастасия Игоревна**, маг.

Воронежский государственный университет, Университетская пл., 1, Воронеж, Россия, 394018; e-mail: korobeinikova@vsu.ru; nastasyagushina@yandex.ru

*Цель:* для раскрытия сущности функционирования экономических субъектов необходимо оценить влияние внешней и внутренней бизнес-среды на результативность данной организации. Для понимания бизнес-процессов функционирования организаций здравоохранения необходимо изучить рыночное окружение, конкурентов и поставщиков, клиентов. Оценка рыночного потенциала организаций здравоохранения позволяет проанализировать возможности оказывать влияние экономического субъекта на общие условия обращения медицинских услуг на рынке медицинских услуг, уровень цен на складывающиеся услуги, риски ограничения проникновения на рынок медицинских услуг других организаций сектора. *Обсуждения:* маркетинговая деятельность организаций здравоохранения охватывает изучение факторов внешней и внутренней среды на деятельность организации. В организации здравоохранения существует особая внутренняя среда, ограниченная рамками деятельности данного хозяйствующего субъекта, что связывает работу организаций здравоохранения с достижением определенных параметров ее функционирования и нуждается в оптимизации факторов внутренней среды. Маркетинговая деятельность организации здравоохранения нацелена на предмет исследования, как медицинские услуги, изучает инструментарий и материалы, применяющиеся с учетом возникшей у пациента патологии, учитывает уровень квалификации врачей или другого медицинского работника, оказывающего помощь. Оценка структуры рынка оказания медицинских услуг включает анализ обобщающих показателей, позволяющих оценить качество функционирования рынка, наличие препятствий выхода на рынок организаций-конкурентов, степень его открытости для межрегионального и международного функционирования. *Результаты:* в исследовании проведен анализ динамики объемов рынка медицинских услуг, дана оценка востребованности видов медицинских услуг в России, проведен структурно-динамический анализ рынка медицинских услуг и

структуры выручки коммерческих сетевых медицинских центров в Российской Федерации, что позволило оценить конкурентоспособность рынка медицинских услуг под воздействием внешних факторов.

**Ключевые слова:** маркетинговая деятельность, организации здравоохранения, медицинские услуги, коммерческая медицина.

## **DOI:**

### **Введение**

В условиях происходящей нестабильной экономической ситуации в стране и в условиях реформы системы здравоохранения маркетинговые исследования стали необходимостью. В Российской Федерации отмечается, что платные медицинские услуги постепенно занимают всё большую долю рынка, однако рост данных показателей осуществляется нестабильно. Прорыв был отмечен до финансового кризиса в 2009 году, когда рост наступал с нулевой базы, а население сформировало платежеспособный спрос. В этот момент в государственных организациях здравоохранения доступность услуг снизилась, но в платном секторе услуги начали возрастать опережающими темпами. В 2009 году кризисная ситуация негативно отразилась на игроках, предоставляющих платные услуги. Высокий рост до настоящего момента до докризисного уровня, а ухудшение динамики вызвал очередной виток кризиса в 2014 году. Между тем в декабре 2015 года платные организации здравоохранения в 45% случаев утверждали, что рост финансовых показателей вернулся в норму [4].

В связи с эпидемией коронавируса востребованность платных услуг возросла, но незначительно, что обусловлено общим спадом платежеспособности населения, ситуацией экономической неопределенности. Подчеркнем, что для рынка экономический кризис 2016 года оказался менее губительным, чем наступивший в 2009 году.

### **Обсуждения**

В настоящее время рынок медицинских услуг характеризуется стабильностью роста, но несколько сокращает темпы роста. В зависимости от сегмента здравоохранения тенденции на рынке медицинских услуг неодинаковые. Как отмечает BusinesStat [3], по итогам 2017 года в натуральных величинах в России произведено 1529 млн приёмов, а прирост составил 0,4% с 2016 года. Несмотря на кризисную ситуацию, вызванную пандемией коронавируса, ожидается, что на рынке медицинских услуг вновь заявят о себе положительные тенденции, которые впервые проявились в 2013 году. Рост обусловлен опасениями визита в государственную клинику из-за высокого риска инфицирования коронавирусом.



Рис. 1. Динамика объемов рынка медицинских услуг

В промежутке 2013-2017 гг. российские потребители базовых медицинских услуг столкнулись со средним ростом цен. В течение 5 лет за приём врача необходимо оплатить на 37,6% больше – 1511,1 руб. Вместе с тем BusinesStat утверждает, что данная тенденция охватила все секторы рынка. По итогам 2018 года возросло количество принятых врачами пациентов на 0,5% выше прошлогоднего показателя. Ожидается, что в 2021-2022 годах величина также должна возрастать. На декабрь 2022 года прогнозируется, что за год будет осуществлено 1601 млн приемов, а показатели 2017 года повысятся на 4,7%. Причиной роста становятся участники рынка, предлагающие платные услуги, но обслуживание в бюджетных организациях здравоохранения и застрахованных полисом ОМС показывает отрицательный рост [11].

Интерес к приемам в бюджетных организациях снижается, что отражает количество принятых специалистами пациентов [8, 12]. Но и федеральный, и территориальные бюджеты поднимают объем средств на финансирование организаций здравоохранения, однако медицинские услуги по цене возрастают быстрее, формируется постоянно растущая задолженность. Ожидаем, что ближайшая перспектива роста рынка медицинских услуг будет обеспечена в натуральном объеме исключительно игроками из платного сегмента. В настоящий момент потребители вернулись к допандемическому объему спроса и активно потребляют платные услуги, а коммерческие организации здравоохранения расширяют ассортимент [9]. Интересной назовём выявленную в ходе исследования тенденцию: финансируемые государством организации здравоохранения предпринимают попытки расширить платные

услуги, частично коммерциализировать деятельность. В ассортимент регулярно вносятся новые позиции. В частности, врач и пациент могут общаться дистанционно, если специалист участвует в программе телемедицинских консультаций.

Покажем на рис. 2 перечень наиболее востребованных медицинских услуг, исходя из числа обращений россиян за 2021 год.



Рис. 2. Наиболее востребованные виды медицинских услуг в России

На рис. 2 отражается, что с первой по третью позицию рейтинга заняты медицинскими услугами, представленными консультациями и осмотрами в условиях организации здравоохранения, проведением лабораторных исследований и диагностических процедур. Их оказание происходит на современном оборудовании, но дефицит средств мешает государственному субъекту здравоохранения приобрести такие активы. В государственном и региональном бюджете может планироваться покупка нового оборудования, однако потребность россиян не удовлетворена в настоящий момент [6].

Ситуация динамично изменится, если взять целью построить рейтинг критерия стоимости приема, а не количества обращений. Ориентируясь на стоимостную характеристику медицинских услуг, популярность ранжируется так: поместить в стационар для круглосуточного пребывания – 57%; обратиться за амбулаторно-поликлиническими услугами – 34%; посетить дневной стационар – 8%; воспользоваться услугами скорой помощи – ниже 1%. В разрезе этапности медицинского обслуживания лидируют: назначение лечебных мероприятий – с 48%; диагностическое звено – 28%; предоставление консультаций – 13%; поддержка в восстановлении – 8%; профилактические мероприятия – 5% [2]. В Российской Федерации не удалось существенно консолидировать платные медицинские услуги. Так, мониторинг РБК

Research содержит данные о том, что на рынке присутствуют 25 лидеров, но их выручка не превышает 17%. Эти данные визуализированы на рис. 3.



Рис. 3. Структура выручки коммерческих сетевых медицинских центров в России, млн руб.

Данные рис. 3 показывают, несмотря на раздробленность сектора продуктовой розничной торговли, здесь уровень консолидации достиг 20%, которые удается выручить 10 флагманам. В сфере медицинских услуг только отдельные центры развились до федеральных сетей «Медси» и «Будь здоров», их филиалы открыты в регионах, тяготеют к городам-миллионникам, но больше 8-12 крупных городов не охватывают. Сетевые лидеры чаще всего сформировали сети из подразделений максимум в 1-2 городах региона (СМ-Клиника, MedSwiss, EuromedGroup, Ниар-Медик) или ведут деятельность в пространстве одного города-миллионника.

Чтобы информативно проанализировать рынок медицинских услуг, нужно составить прогнозы. KPMG предлагает интересное мнение о том, что в 2020 году 48,6% участников на рынке медицинских услуг действовало в теневом секторе [5]. Эксперты утверждают, что к выходу из тени организации здравоохранения побудить не удастся, а сюда будут притекать больше средств. Легальный сегмент будет вести незначительно, за счёт того, что всё больше медицинских услуг предоставляются платно.

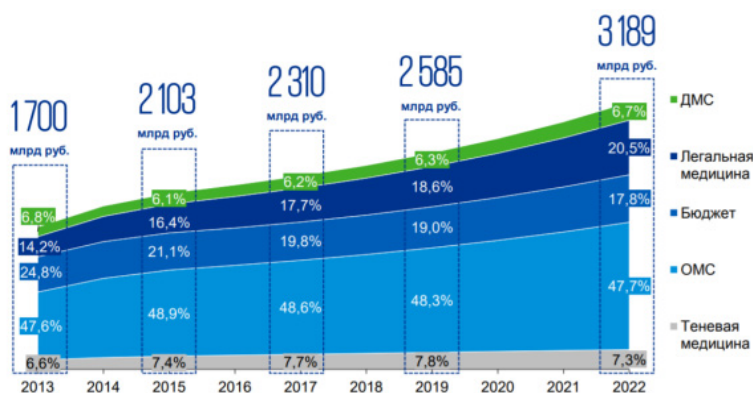


Рис. 4. Структура рынка медицинских услуг в Российской Федерации

Но дополнительные медицинские услуги формируют стабильный рынок, на нём отмечается незначительный рост, но о потенциале существенного развития говорить не удаётся, так как общий экономический рост прогнозируется только слабыми темпами. В итоге предприятия, оформившие на персонал ДМС, не увеличивают финансовые ресурсы, чтобы оплатить социальный пакет, но сталкиваются с возросшей ценой на медицинское обслуживание, возрастают издержки по оплате труда.

### Результаты

Однозначно, что развивать ДМС необходимо с учётом определённых моментов:

1) рынок покинут отдельные страхователи и будут доминировать государственные субъекты, финансируемые государством или обладающие потенциалом для развития бизнеса;

2) затраты на ДМС будут оптимизировать за счет франшиз. Решение успешно реализуется в мировой практике из-за того, что франшиза мотивирует пациентов сознательно потреблять медицинские услуги. Для российской реальности с франшизой как массовым продуктом большинство застрахованных ДМС ещё не сталкивались;

3) создание и реализация программ управления здоровьем, чтобы интегрировать и провести анализ больших данных, суммирующих обстановку по заболеваемости персонала, а работодатель координирует, составит план, организует меры контроля, снижая расходы на ДМС. В отдельных российских страховых компаниях предлагаются разработки соответствующих программ, а также прогнозируется, что вскоре организации здравоохранения РФ поддержат эту инициативу;

4) компилировать ОМС и ДМС, поскольку с каждым годом тарифы возрастают, но страхователю, страховой компании и пациентам будет выгодно использовать два полиса. Однако правовые нормы ещё не регулируют подобное сочетание [7].

Без сомнения, что рынок медицинских услуг в большей или меньшей мере ужесточает конкуренцию под воздействием внешних факторов: насколько велики доходы потенциальных пациентов; как складываются потребительские предпочтения; насколько развит сектор государственных организаций здравоохранения; какая обстановка сложилась в сфере ДМС; не менее важно, чем специфичен бизнес конкурентов.

Жители Москвы и Санкт-Петербурга имеют возможность обратиться за поликлиническим обслуживанием в частные организации здравоохранения, а на этом рынке показатели конкуренции высокие. Сектор коммерческих медицинских услуг постоянно консолидируется, а эту особенность отмечают 38% экспертов, а также укрепляются сетевые игроки. За 2020 год показатель возрос на 8%. Данная тенденция носит характер закономерной, наследует мировую динамику и подтверждает, что отрасль здравоохранения входит в фазу зрелости. При этом сложности возникают у организаций здравоохранения малого и среднего масштаба, они рискуют закрытием, а лидеры рынка перераспределяют их долю.

С наступлением кризисной ситуации в экономике из-за пандемии коронавируса платежеспособный спрос российского потребителя снизился, из-за чего обращение за некогда доступными платными медицинскими услугами уже расточительно. Значит, такие пациенты вновь возвращаются в государственные организации здравоохранения или лечатся по прежним назначениям. Если медицинское учреждение организовано как малый бизнес, то возникают проблемы с новой ориентацией бизнес-модели, поскольку отсутствует база для высокотехнологичной помощи, компетенции. Но и вести амбулаторный приём пациентов с ОМС экономически невыгодно, тогда как для страховых компаний однозначным приоритетом становятся крупные организации здравоохранения, использующие полис ДМС. Однако высокий интерес инвестора к частному здравоохранению может стать лучшим решением для интеграции бизнеса с минимальными потерями.

Свыше 50% организаций здравоохранения склоняются к тому, что пациенты настаивают получать сервис на высоком уровне, ожидают индивидуального обслуживания. В сфере здравоохранения насаждается «уберизация потребления», из-за чего пациент стремится получить обслуживание, основными ценностями которого названы минимальные затраты времени, обязателен цифровой компонент услуг, комфортность и удовлетворенность на высоком уровне [1]. Ещё до 40% организаций здравоохранения уверены, что платежеспособный спрос не повысится в ближайшие 2-3 года, что связано с тенденциями к спаду темпов роста мировой и национальной экономики. В итоге сформулирован прогноз о том, что пациенты будут реже обращаться в частные организации здравоохранения, если возникают плановые вопросы. Значит, востребованность бесплатной медицины возрастет, а здесь будет зафиксирован прирост числа пациентов.

Мнение 38% организаций здравоохранения состоит в том, что коммер-

ческая медицина в ближайшее время будет развиваться без кардинальных перемен [10]. Потребители медицинских услуг в поведении будут учитывать покупательский спрос на услуги в государственных и частных учреждениях, насколько успешно государственному и частному здравоохранению удастся поднять доступность и качество медицинской помощи, если раздумывают перейти на обслуживание в государственных организациях здравоохранения.

### **Заключение**

Успешная стратегия медицинского маркетинга предусматривает улучшение бренда клиники, использование технологичных решений, поддержку безупречной репутации врачей. Организации здравоохранения уже достаточно активно используют маркетинговую деятельность, объединив в систему методы и инструменты, позволяющие выстроить маркетинговую стратегию, а также обязательно учитывать, какой спрос сегодня формируют потребители медицинских услуг, какое предложение нужно сформировать производителю, чтобы работать безубыточно и получать прибыль, являясь игроком сферы здравоохранения.

Для организации здравоохранения вопросы о сути маркетинговой стратегии, оптимальных инструментах её реализации, позволяющих заинтересовать пациентов и не допустить оттока из клиентской базы, решаются положительно, если сформировать несколько подходов, удовлетворяя выдвинутые потребителями запросы. В данном случае необходимо ориентироваться на потребительский сегмент, максимально привлекательный для организации здравоохранения, но также оценив и потенциал собственной базы, и активность конкурентов.

### **Список источников**

1. Васильева К.Н. *Контроль и ревизия: учебное пособие* / К.Н. Васильева, С.В. Головин, Л.С. Коробейникова; Воронежский государственный университет. Воронеж, Издательский дом ВГУ, 2019.
2. Голубков Е.П. *Маркетинг для профессионалов: практический курс: учебник и практикум для бакалавриата и магистратуры*. Москва, Издательство Юрайт, 2019.
3. Готовые обзоры рынков медицинских услуг и бизнес-планы // *BusinesStat*/ rbc.ru.
4. Ендовицкий Д.А. Организационные аспекты клинико-экономического анализа лечебно-профилактической деятельности / Д.А. Ендовицкий, Г.А. Разуваев // *Апрельские научные чтения имени профессора Л.Т. Гиляровской: материалы VIII Междунар. науч.-практ. конф. 12 апреля 2019 г.* / [под ред. Д.А. Ендовицкого, Н.Г. Сапожниковой, Т.Н. Панковой]; ВГУ. Воронеж, Издательский дом ВГУ, Ч. II, 2019, с. 66-70.
5. Исследования и публикации крупнейшей международной аудиторской фирмы KPMG. Доступно: <https://www.kpmg.ru/ru/>
6. Коробейникова Л.С. Сущность и содержание анализа материально-технического обеспечения деятельности бюджетных организаций / Л.С. Коробейникова, К.А. Иванников // *Современная экономика проблемы и решения*, 2019, no. 9, с. 45-56.
7. Короткова Т.Л. *Управление маркетингом: учебник и практикум для вузов*. 2-е изд., испр. и доп. Москва, Издательство Юрайт, 2021.
8. Корпоративный анализ: учебник для вузов / Д.А. Ендовицкий, И.В. Полухина, Л.С. Коробейникова. 2-е изд.,



перераб. и доп. Москва, Издательство Юрайт, 2019.

9. Панина И.В. Формирование и анализ отчетной информации о сегментах деятельности организации / И.В. Панина, Л.С. Коробейникова // *Экономический анализ: теория и практика*, 2014, no. 13, с. 39-48.

10. Учет, анализ и контроль в корпорациях: монография / [под ред. Д.А. Ендовицкого]; Воронежский государственный университет. Воронеж, Издательский дом ВГУ, 2018.

11. Шерешева М.Ю. Маркетинг отношений в деятельности государственных медицинских организаций в изменяющихся рыночных условиях / М.Ю. Шерешева, А.А. Костанян // *Государственное управление. Электронный вестник*, 2018, no. 69, с. 285-305.

12. *Экономический анализ расчетов корпораций: учебное пособие* / Д.А. Ендовицкий, И.В. Полухина, Л.С. Коробейникова. Воронеж, Издательский дом ВГУ, 2018.

---

# **ANALYSIS OF THE MARKET ENVIRONMENT OF HEALTHCARE ORGANIZATIONS**

---

**Korobeinikova Larisa Sergeevna**, Head of the Department of Economic Analysis and Audit

**Gushchina Anastasia Igorevna**, M.A. student

Voronezh State University, Universitetskaya pl., 1, Voronezh, Russia, 394018; e-mail: korobeinikova@vsu.ru;nastasyagushina@yandex.ru

*Purpose:* to reveal the essence of the functioning of economic entities, it is necessary to assess the impact of the external and internal business environment on the effectiveness of this organization. To understand the business processes of the functioning of healthcare organizations, it is necessary to study the market environment, competitors and suppliers, customers. The assessment of the market potential of healthcare organizations allows us to analyze the possibilities of influencing an economic entity on the general conditions for the circulation of medical services in the medical services market, the level of prices for storage services, the risks of limiting the penetration of other organizations in the sector into the medical services market. *Discussions:* the marketing activities of healthcare organizations cover the study of external and internal environmental factors for the activities of the organization. In a healthcare organization, there is a special internal environment, limited by the framework of the activity of a given economic entity, which links the work of healthcare organizations with the achievement of certain parameters of its functioning and needs to optimize the factors of the internal environment. The marketing activity of a healthcare organization is aimed at the subject of research as medical services, studies the tools and materials used taking into account the patient's pathology, takes into account the level of qualifications of doctors or other medical worker providing assistance. Assessment of the structure of the market for the provision of medical services includes an analysis of generalized indicators that allow assessing the quality of market functioning, the presence of obstacles to entering the market of competing organizations, the degree of its openness for interregional and international functioning. *Results:* the study analyzed the dynamics of the volume of the medical services market, assessed the demand for types of medical services in Russia, carried out a structural-dynamic analysis of the medical services market and the revenue structure of commercial network medical centers in the Russian Federation, which made it possible to assess the competitiveness of the medical services market under the influence of external factors.

**Keywords:** marketing activities, healthcare organizations, medical services, commercial medicine.

## References

1. Vasil'eva K.N. *Kontrol' i revizija* [Control and revision]: uchebnoe posobie / K.N. Vasil'eva, S.V. Golovin, L.S. Korobejnikova; Voronezhskij gosudarstvennyj universitet. Voronezh, Izdatel'skij dom VGU, 2019.
2. Golubkov E.P. *Marketing dlja professionalov* [Marketing for professionals]: praktičeskij kurs: uchebnik i praktikum dlja bakalavriata i magistratury. Moscow, Izdatel'stvo Jurajt, 2019.
3. Gotovyje obzory rynkov medicinskih uslug i biznes-plany [Ready-made reviews of medical services markets and business plans] // *BusinesStat/rbc.ru*
4. Endovickij D.A. Organizacionnye aspekty kliniko-jekonomičeskogo analiza lečebno-profilaktičeskoj dejatel'nosti [Organizational aspects of clinical and economic analysis of therapeutic and preventive activities] / D.A. Endovickij, G.A. Razuvaev. *April'skie nauchnye čtenija imeni professora L.T. Giljarovskoj: materialy VIII Meždunar. nauch.-prakt. konf. 12 aprlja 2019 g.* / [pod red. D.A. Endovickogo, N.G. Sapozhnikovoj, T.N. Pankovoj]; VGU. Voronezh, Izdatel'skij dom VGU, Ch. II, 2019, pp. 66-70.
5. Issledovanija i publikacii krupnejšej mezhdunarodnoj auditorskoj firmy KPMG [Research and publications of the largest international auditing firm KPMG]. Available at: <https://www.kpmg.ru/ru/>
6. Korobejnikova L.S. Sushhnost' i soderžanie analiza material'no-tehničeskogo obespečenija dejatel'nosti bjužžetnyh organizacij [The essence and content of the analysis of material and technical support of the activities of budgetary organizations] / L.S. Korobejnikova, K.A. Ivannikov. *Sovremennaja jekonomika problemy i reshenija*, 2019, no. 9, pp. 45-56.
7. Korotkova T.L. *Upravlenie marketingom: uchebnik i praktikum dlja vuzov* [Marketing management]. 2-e izd., ispr. i dop. Moscow: Izdatel'stvo Jurajt, 2021.
8. Korporativnyj analiz [Corporate analysis]: uchebnik dlja vuzov / D.A. Endovickij, I.V. Poluhina, L.S. Korobejnikova. 2-e izd., pererab. i dop. Moscow, Izdatel'stvo Jurajt, 2019.
9. Panina I.V. Formirovanie i analiz otčetnoj informacii o segmentah dejatel'nosti organizacii. [Formation and analysis of reporting information on the segments of the organization's activities.] / I.V. Panina, L.S. Korobejnikova // *Jekonomičeskij analiz: teorija i praktika*, 2014, no. 13, pp. 39-48.
10. Učet, analiz i kontrol' v korporacijah [Accounting, analysis and control in corporations]: monografija / [pod red. D.A. Endovickogo]; Voronezhskij gosudarstvennyj universitet. Voronezh, Izdatel'skij dom VGU, 2018.
11. Šeresheva M.Ju. Marketing otnoshenij v dejatel'nosti gosudarstvennyh medicinskih organizacij v izmenjajushhihsja rynochnyh uslovijah. [Marketing of relations in the activities of state medical organizations in changing market conditions.] / M.Ju. Šeresheva, A.A. Kostanjan. *Gosudarstvennoe upravlenie. Jelektronnyj vestnik*, 2018, no. 69, pp. 285-305.
12. *Jekonomičeskij analiz rasčetov korporacij* [Economic analysis of corporate calculations]: uchebnoe posobie / D.A. Endovickij, I.V. Poluhina, L.S. Korobejnikova. Voronezh, Izdatel'skij dom VGU, 2018.