

MARKET OF MEDICAL SERVICES IN UKRAINE: KEY DEVELOPMENT MARKERS AND TRENDS

РЫНОК МЕДИЦИНСКИХ УСЛУГ В УКРАИНЕ: КЛЮЧЕВЫЕ МАРКЕРЫ РАЗВИТИЯ И ТЕНДЕНЦИИ

Jacek Stasiak¹

Roman Vepritsky²

¹ Ph.D., Associate Profesor, „Herbrand” Centrum Medyczne NZOZ w Aleksandrowie Łódzkim
e-mail: jacek_stasiak@interia.pl

² Master of Medicine and Management, Ukraine

Abstract: Ukraine is reforming the healthcare system. It introduces a number of changes facilitating access to medical services in accordance with the principle - money follows the patient. It develops new services, monitoring systems and extending the range of services. The article attempts to analyze indicators and trends in the development of the healthcare system.

Keywords: management, health, statistics

В Украине активно проводится реформирование системы охраны здоровья. Создана Национальная служба здоровья, внедряющая в работы рынка поставщиков медицинских услуг принцип «деньги идут за пациентом». В условиях реформирования у медицинских учреждений появляются новые возможности для развития: открытие новых направлений медицинской деятельности и конкуренция в узких нишах, расширения номенклатуры услуг, усиление присутствия на рынке медицинских услуг, привлечение инвестиций. Консалтинговые компании публикуют регулярные обзоры рынка медицинских услуг в Украине, где по состоянию на начало 2022 года, отмечался

устойчивый рост рынка медицинских услуг - по разным показателям от 3,5 до 20 % в год. Расширяется номенклатура предоставляемых услуг, развивается сервис и понимание важности как медицинского, так и немедицинского компонента предоставляемых услуг. Все более активными участниками рынка становятся страховые компании, а Национальная служба здоровья является не регулятором, а, скорее, органом, заменяющим систему всеобщего медицинского страхования.

Более гибкое управление частных поставщиков медицинских услуг дает возможность активно бороться за лояльность пациента, создание программ наблюдения и поддержки, активно разрабатываются стратегии развития. В то же время рынок предлагает пока ограниченные возможности для более активного развития профилактической медицины и программ реабилитации, хотя спрос на данные услуги имеет устойчивый рост. Одним из важных факторов успешной работы на рынке для поставщиков медицинских услуг становится немедицинский компонент медицинской услуги – сервис. Конкуренция развивается и в области качества услуг, наличия современного оборудования, возможностей комплексного лечения. Рынком определяется условный стандарт «Must be» — вещи, которые обязательно должны быть у поставщика медицинской услуги. Растет рынок страховой медицины. Среди поставщиков медицинских услуг ощущается дефицит качественного менеджмента, а так же осознается слабое понимание стратегий развития[1].

Маркетинг по-прежнему является сравнительно новой областью для многих участников рынка, и те поставщики медицинских услуг, которые это поняли, существенно улучшают свое положение на рынке. Службы маркетинга нацеливают свои усилия на глубокую проработку стратегии развития компании, концепцию продвижения услуг и сервиса, связанного с услугой. Медицинские учреждения, предоставляющие услуги, ставят себе задачи, связанные с позиционированием клиники на рынке, или с позиционированием услуги. Задачи маркетинга реализуются преимущественно за счет информационного присутствия в средствах массовой информации, как рекламного, так и общего, информационного характера, внимание потребителя услуг направляется на преимущества, связанные с инфраструктурой, наличием сопровождения, лучших специалистов, принципах этической медицинской практики, хорошей организацией работы и т. д. Также формируются различные подходы к продвижению медицинских услуг. Конкурентные преимущества могут определяться как комплексные, например, у многопрофильных клиник, так и высокоспециализированные, где внимание маркетологов сосредоточено на

продвижении конкретной медицинской услуги. Медицинские услуги, таким образом, становятся комплексными, учитывающими все диагностические и лечебные мероприятия, направленные на решение конкретной проблемы, а так же надлежащего уровня сервиса и сопровождения. Каждая предлагаемая услуга для конкурентной позиции на рынке должна быть глубоко проработана с точки зрения организации (куда пациент звонит или приходит, кто с ним общается вначале, как и в течение какого времени ожидает/осматривается/обследуется, удобны ли места ожидания, туалеты и т. д.) и стоимости. Поставщики медицинских услуг, активно работающие на рынке, тестируют эффективность и возможность доступа к различным информационным ресурсам с целью планирования и реализации рекламных стратегий. С целью концентрации маркетинговых усилий, поставщики вынуждены оптимизировать свою работу и адаптироваться под требования рынка. В качестве иллюстрации – повсеместное выделение диагностических и функциональных профильных центров, нацеленных на предоставление наиболее востребованных услуг, и разрабатывать для них отдельные маркетинговые планы, включающие работу с целевой группой пациентов и медицинского и немедицинского компонента медицинской услуги [2].

В условиях интенсивного развития рынка медицинских услуг и все возрастающей нагрузкой на системы управления у поставщиков, развитие цифровых технологий, а именно систем учета и управления – медико-информационных систем становится насущной необходимостью. Развивается рынок медико-информационных систем, которые активно внедряются поставщиками. Существует устойчивая тенденция к уменьшению доли оффлайн-систем управления и существенному увеличению доли облачных систем организации информации. Внедрение медико-информационных систем требует от поставщика значительных усилий, касающихся пересмотра структуры организации, типа, количества и оснащения рабочих мест, формализации информации и управления, и собственно, внедрения медико-информационной системы. Следует отметить, что до начала активного реформирования системы здравоохранения в Украине, использование цифровых технологий для обработки медицинской информации, использовались редко. Поэтому внедрение медико-информационной системы сопровождается обучением персонала и резким возрастанием, в целом, уровня компьютерной грамотности среди всех возрастных групп поставщиков и получателей медицинских услуг [3].

Активное внедрение медико-информационных систем повлекло за собой изменения в понимании стандартизации медицинской услуги. Медицинские и медико-

экономические стандарты становятся инструментом управления медицинской услугой. Совершенствуются механизмы учета и предоставления информации, получение аналитических данных, и, соответственно, менеджмент [5].

Менеджмент поставщиков медицинских услуг, опираясь на знание рынка и аналитическую управленческую информацию, получает понимание своего места на рынке в качестве поставщика медицинских услуг. Аналитическая консалтинговая компания ProConsulting [9] в своем обзоре приводит обобщенные данные Министерства здоровья Украины о состоянии сумм затрат на охрану здоровья (таблица 1).

Некоторые поставщики медицинских услуг осознают себя с неоспоримыми конкурентными преимуществами, другие - в агрессивной конкурентной среде, где сталкиваются с различными вызовами. Например, со стороны государства в виде текущих реформ, существенно изменяющих структуру и логику медицинской помощи в государстве, коммунальных медицинских учреждений с особенностями их хозяйственной деятельности и возможностями и частной медицинской средой, в том числе сетевыми клиниками с их амбициями по доминированию в определенных сегментах рынка медицинских услуг. Способность поставщика медицинских услуг предоставлять и продавать медицинские услуги, ценовые и неценовые качества которых более привлекательны, чем аналогичные услуги других медицинских учреждений должно быть определено как сравнительное преимущество в отношении других больниц государственной, коммунальной и частной собственности, исходя из текущих возможностей и перспектив. Демографический фактор определяет объем рынка медицинских услуг. Важным элементом рынка также является ситуация с медицинским персоналом, а именно дефицит среднего медицинского персонала, сравнительно низкий уровень оплаты труда медицинского персонала и концентрация высокотехнологичных клиник, высококвалифицированного персонала внутри крупных агломераций.

Таблица 1. Суммы затрат на охрану здоровья в Украине 2017 – 2021 года.

	2017	2018	2019	2020	2021
ВВП, млрд грн., без учета инфляции	2595,6	3558,7	4014,7	4551,0	5069,0
Население Украины, млн. чел.	42,4	42,3	42,2	42,1	42,1
Прогнозные расчеты затрат на охрану здоровья					
Закупка услуг Национальной службой здоровья, млн. грн.	55540	73202	96480	127161	167598
Средства государственного бюджета, млн. грн.	15497	23240	25635	28263	31171
Затраты местных бюджетов, млн. грн.	16460	20822	25542	30997	37315
Сооплата за медицинские услуги, млн. грн.	0	395	6853	32811	44437
Другие платежи, млн. грн.	92772	77343	61914	46485	31056
Общие затраты на охрану здоровья					
млн. грн.	180269	195002	216424	265717	311576
% от ВВП	6,9	6,7	6,7	7,5	8,0

Сам рынок и система взаимоотношений между участниками рынка интенсивно меняется, активно формируются и выстраиваются новые системы финансовых взаимоотношений. Сохраняется тенденция, при которой за более качественную, т.е. более технологичную, квалифицированную или улучшенную с точки зрения сервиса, услугу платит пациент. Таким образом, рынок далек от состояния равновесия.

Комплекс таких факторов как рост расходов на медицину со стороны государства, политика децентрализации, и практическая реализация принципа работы Национальной службы здоровья «деньги идут за пациентом» побуждают операторов предоставления медицинских услуг улучшать свою эффективность, - снижать затраты, увеличивать качество и количество предоставляемых услуг, приобретать новое оборудование, улучшать комфорт пациента. Среди путей, ведущих к повышению эффективности, имеет вес фактор дефицита квалифицированных специалистов и еще

большой дефицит среднего и младшего медицинского персонала в целом по стране. Очевидными путями улучшения показателей финансовой деятельности для поставщиков медицинских услуг является углубление сотрудничества со страховыми компаниями. Рынок медицинского страхования активно развивается и имеет большой потенциал. Данные структуры валовых и чистых страховых премий в качестве примера приведены в таблице 2 [8]. Исследователями подчеркивается большое количество возможностей и перспектив, касающихся системы развития медицинского страхования. Нерешенными проблемами области являются отсутствие единого реестра застрахованных для избегания двойного страхования и финансирования, политики регулятора в отношении наполнения фонда обязательного медицинского страхования.

Таблица 2. Структура валовых и чистых страховых премий медицинского страхования 2016 – 2017 года.

Страховые премии, млн. грн.				Темпы прироста страховых премий, %	
Валовые	Чистые	Валовые	Чистые	Валовых	Чистых
2016		2017		2017/2016	
2335,5	2280,2	2881,3	2673,9	22,3	17,3

Формирование рынка, следующее за принципом государственной политики «деньги идут за пациентом» побуждает муниципальные медицинские учреждения проводить мероприятия по оптимизации штата сотрудников и грамотное распределение материальных ресурсов, а private – проводить взвешенную ценовую политику и повышать сервис. Анализируя свою деятельность при этом, поставщики медицинских услуг, не выполнившие оптимизацию, могут не привлечь достаточное количество пациентов, и получить слабую нагрузку на лечебные отделы, и, как следствие, не иметь возможностей для адекватной мотивации медицинского персонала. Систему учета, в частности, медико-информационные системы, необходимые, в том числе для работы по программам Национальной службы здоровья, позволяют оперативно получать необходимую информацию для принятия оптимальных управленческих решений [4, 6]. Поиск источников финансирования для реализации капитальных инвестиций становится важной целью поставщика

медицинских услуг. Популярным инструментом анализа своей деятельности среди поставщиков медицинских услуг является SWOT-анализ сильных и слабых сторон, позволяющий зафиксировать возможности и угрозы. Опираясь на анализ внешней и внутренней среды, составляется обобщенная информация о возможностях и угрозах в виде матрицы возможностей. Наиболее высокое использование возможностей с наибольшим влиянием является своевременное финансирование и материальное стимулирование персонала. Наиболее высокой вероятностью угроз с возможным критическим тяжелым влиянием является несвоевременное заключение договоров по основным направлениям деятельности, что затягивает процесс планирования и реализации мероприятий, поломки и износ медицинского оборудования, появление и укрепление позиций конкурентов, отсутствие маркетинга и рекламы клиники. На уровне поставщика медицинских услуг определяются четыре основных стратегических направления деятельности, устанавливаются цели по каждому из них и целевые индикаторы, а именно:

- финансирование – предполагает достижение положительной рентабельности деятельности и достижение точки самоокупаемости, отсутствие кредиторской задолженности;
- клиенты - ставит целью достижение определенного уровня удовлетворенности клиентов качеством медицинских услуг, отсутствие обоснованных жалоб, соответствие требованиям, наличие и соблюдение протоколов;
- обучение и развитие персонала - ставит целью увеличить заработную плату работников до конкурентных показателей и повысить уровень удовлетворенности медицинского персонала;
- внутренние процессы – установление показателей использования коечного фонда, автоматизацию рабочего процесса, использование протоколов оказания медицинской помощи, внедрение МИС [7], закупку медицинского оборудования в рамках бюджета, увеличение количества пролеченных пациентов, создание маркетингового плана, проведение капитального ремонта зданий и сооружений, коммуникаций и помещений.

Для средних и крупных поставщиков существуют условия для формирования медицинских кластеров с возможностью предложения медицинских услуг с высокими стандартами качества и сервиса. Задачи, которые рынок ставит перед поставщиками медицинских услуг, это, прежде всего:

- усилия, направленные на аккумуляцию первичного пациента;
- организационные и маркетинговые мероприятия по обеспечению существующих направлений конкурентными преимуществами;
- унификация услуг;
- возможность создания ассоциаций, клинических баз, обеспечения доминирования на рынке в качестве развитых клинических центров, а так же - брендинг.

Выводы

Рынок медицинских услуг в Украине активно формируется. Происходит эволюция институтов, обретение более сложных функций за счет инноваций в области технологий и системного управления. Для поставщиков медицинских услуг это может означать увеличение добавленной стоимости услуг, диверсификацию портфеля услуг, которые станут возможными с развитием инвестиций и технологий. Для страховых компаний это приведет к экономии возмещений в среднесрочной, и еще более - в долгосрочной перспективе. Существуют условия для решения множества проблем, касающихся профилактики, реабилитации и комплайнса, в том числе за счет формирования создавать крупные медицинских кластеров со сложной структурой управления и сильным маркетингом.

Литература

1. Каневский А.С., Веприцкий Р.А. Комплекс маркетинговых и рекламно-информационных мероприятий в концепции развития медицинского учреждения. Материалы V Международной научно-практической конференции «Маркетинг и логистика в системе менеджмента на железнодорожном транспорте». – 2015. – С. 140 – 142.
2. Каневский А.С., Ейтулис Ю.Г., Веприцкий Р.А. Опыт внедрения системы электронной отчетности на примере государственного предприятия «Дорожная клиническая больница № 1» станции Киев Регионального филиала «Юго-западная железная дорога» Публичного акционерного общества «Украинская железная дорога» Материалы VI Международной научно-практической конференции «Маркетинг и логистика в системе менеджмента на железнодорожном транспорте». – 2016. – С. 141 – 142.
3. Веприцкий Р.А., Кузьмицкий М.А. Реалии и перспективы конкурентоспособности медицинских предприятий в системе эффективного менеджмента на железнодорожном транспорте. Материалы VII Международной научно-

практической конференции «Мониторинг и анализ в системе эффективного менеджмента на железнодорожном транспорте: реалии и перспективы». – 2019. – С. 111 – 114.

4. Stasiak J., Методические вопросы анализа инновационной деятельности в условиях цифровой трансформации. Globalization, the State and the Individual No 1(27)/2021.
5. Stasiak J., Особенности и специфика управления устойчивым инновационным развитием организации. Globalization, the State and the Individual No 1(27)/2021.
6. Stasiak J., Инновационная деятельность современной организации в парадигме цифровизации. Globalization, the State and the Individual No 1(27)/2021.
7. Stasiak J. Применение цифровых технологий в управлении процессами повышения эффективности использования производственного потенциала. Globalization, the State and the Individual No 1(27)/2021.
8. Гагаулина Е.И., Божок М.О. Основные аспекты развития рынка медицинского страхования в Украине. Экономика и общество. – Выпуск 18. – 2018. – С. 708 – 713.
9. <https://pro-consulting.ua/ua/issledovanie-rynka/analiz-rynka-medicinskih-uslug-v-ukraine-2020-god>.