

Этапы и формы развития сети клиник «Доктор Борменталь»

Бобровский А.В.

Stages and forms of development of Doctor Bormental network of clinics

Bobrovsky A.V.

Медико-психологический центр «Доктор Борменталь», г. Санкт-Петербург

© Бобровский А.В.

Одной из заметных тенденций последнего времени стало развитие сетей, охватывающих несколько медицинских организаций. Опыт деятельности сети центров терапии избыточной массы тела «Доктор Борменталь» свидетельствует, что на сегодняшний день такая структура является оптимальной, позволяет наиболее эффективно сочетать оказание высококачественной медицинской помощи пациентам и экономическую эффективность ведения бизнеса.

Ключевые слова: сетевые медицинские организации, менеджмент клиники «Доктор Борменталь».

One of the marked tendencies in the last time is the development of medical networks. The experience of Doctor Bormental network of medical centers dealing with overweight therapy indicates that now this structure is optimal; it most efficiently combines the high-quality medical care for patients and the economic efficiency of medical business.

Key words: network medical organizations, management, Doctor Bormental clinics.

УДК 614.212:005.87:613.24

Одной из тенденций последнего времени стало развитие сетей, охватывающих несколько медицинских организаций. Причем эта тенденция заметна не только в столице, но и в регионах [1, 2]. Осознание преимуществ сетевых решений в здравоохранении происходит уже на всех уровнях управления. Ключевой задачей сетевой клиники является обеспечение постоянной клиентуры, дающей постоянный оборот, так как данный вид предприятия подразумевает более сложную и, соответственно, дорогостоящую инфраструктуру управления, и, кроме того, значительных средств требует раскрутка торговой марки. Многие сетевые клиники, используя в своей маркетинговой стратегии технологии управления торговыми марками, достигли существенных успехов, что позволяет рассматривать данный вариант стратегии как оптимальный [3—5].

Примером такого успеха может служить сетевая медицинская компания «Доктор Борменталь», которая сегодня прочно занимает лидирующие позиции среди программ снижения массы тела в России и странах СНГ. В формировании организационной структуры медицинской сети клиник «Доктор Борменталь» можно условно выделить три этапа.

Первый этап (2001—2004). Становление компании началось с организации в Томске первого стационарного центра психотерапии избыточной массы тела (ИМТ). В 2001 г. было создано два филиала — в Санкт-Петербурге и Иркутске. На данном этапе клиникой являлся, по сути, только центральный офис сети. На базе томской клиники формировались бригады врачей-психотерапевтов, разрабатывались и апробировались методики. Филиалы представляли собой только административные подразделения, в которых располагался диспетчер.

Диспетчер филиала работал с клиентами, принимал заявки и формировал группу пациентов для психотерапевтического курса. Когда группа была сформирована, в филиал выезжала бригада врачей-психотерапевтов из центральной клиники. Диспетчер офиса проводил организационную подготовку (аренда помещения, техническое сопровождение), а также контактировал с пациентами после проведенного курса и при необходимости обеспечивал связь со специалистами в центральном офисе.

Действующая сеть росла, к 2004 г. филиальная сеть охватывала несколько городов. Головной офис не

справлялся с охватом всех филиалов. Были организованы два вспомогательных центра — в Санкт-Петербурге и Краснодаре, на базе которых были созданы бригады специалистов, прошедших подготовку в томской клинике, они стали обслуживать филиальную сеть в своих регионах. За счет роста филиальной сети в Южном и Северо-Западном округах число отделений в сети достигло 22. Томское отделение выполняло преимущественно роль учебного центра, где специалисты филиалов проходили подготовку и повышение квалификации.

Второй этап (2004—2007). Дальнейший рост числа филиалов делал вертикальную структуру управления сетью филиалов неэффективной. С 2007 г. было принято решение трансформировать структуру сети, включив в нее горизонтальные элементы.

Томская клиника сохранила за собой роль идеологического центра, совместно с кафедрами Сибирского государственного медицинского университета здесь продолжалась научная работа, разрабатывались и апробировались новые методики. На базе томского отделения проводились конференции, обсуждался и анализировался опыт работы филиалов.

Было создано три учебных центра — в Томске, Санкт-Петербурге и Краснодаре. Каждый из центров обеспечивал деятельность филиальной сети в своем регионе (рис. 1). Учебные центры получили финансовую и организационную самостоятельность, томская клиника осуществляла только методическое сопровождение. В рамках сети стала возможной независимость филиалов и внутренняя конкуренция, что, несомненно, способствовало повышению качества и эффективности их работы.

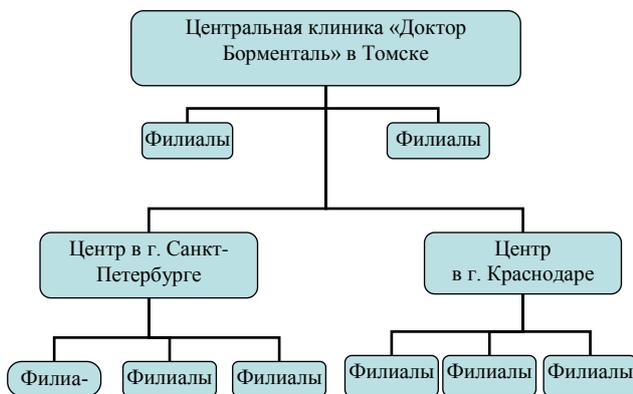


Рис. 1. Структура сети клиник «Доктор Борменталь» на втором этапе (2004 г.)

Наиболее принципиальные изменения на данном этапе коснулись именно филиалов в регионах. Филиалы из диспетчерских центров, которыми они являлись на первом этапе, были преобразованы в медицинские кабинеты — в штат филиалов были включены врачи-психотерапевты.

Врачи филиалов взяли на себя отбор и подготовку пациентов к проведению психотерапевтических программ, а также программу психологического сопровождения после курса терапии. Однако для проведения лечебных программ в филиалы по-прежнему выезжали бригады специалистов из одной из центральных клиник.

Филиальная сеть продолжала расширяться, охватывала европейскую часть России, Сибирь, южные регионы, появились первые филиалы в странах СНГ (рис. 2). К 2007 г. число филиалов достигло 80.

Третий этап (с 2007 г.). К 2007 г. размеры филиальной сети вновь достигли некоей «критической массы», эффективность управления стала снижаться. Структура сети потребовала реорганизации, она стала трехуровневой (рис. 3). Было создано международное медико-психологическое объединение «Доктор Борменталь». Внедрена корпоративная система, объединившая все центры в единое информационное пространство. Открыта горячая линия для клиентов центра с федеральным номером. В декабре 2007 г. система «Доктор Борменталь» включала 85 центров, из них 12 имели развернутую реабилитационную программу.

Первый уровень (рис. 4) по-прежнему составляли три учебно-методических центра, которые стали самостоятельными медицинскими учреждениями, работающими под общим брендом. По-прежнему за томским центром остается координирующая роль, однако и другие центры ведут научно-методическую работу в сотрудничестве с научными учреждениями своих регионов. Так, санкт-петербургский центр «Доктор Борменталь» становится клинической базой факультета повышения квалификации Санкт-Петербургской государственной медицинской академии им. И.И. Мечникова.

Центры второго уровня (рис. 4) подчинялись одному из центров первого уровня. В то же время они стали полноценными клиниками, располагающими лечебно-диагностической базой. Наряду с врачами-психотерапевтами в штате центров появились спе-

циалисты диетологи, эндокринологи, терапевты. Все это позволило расширить спектр предлагаемых услуг,



Рис. 2. География сети центров «Доктор Борменталь» в России и СНГ

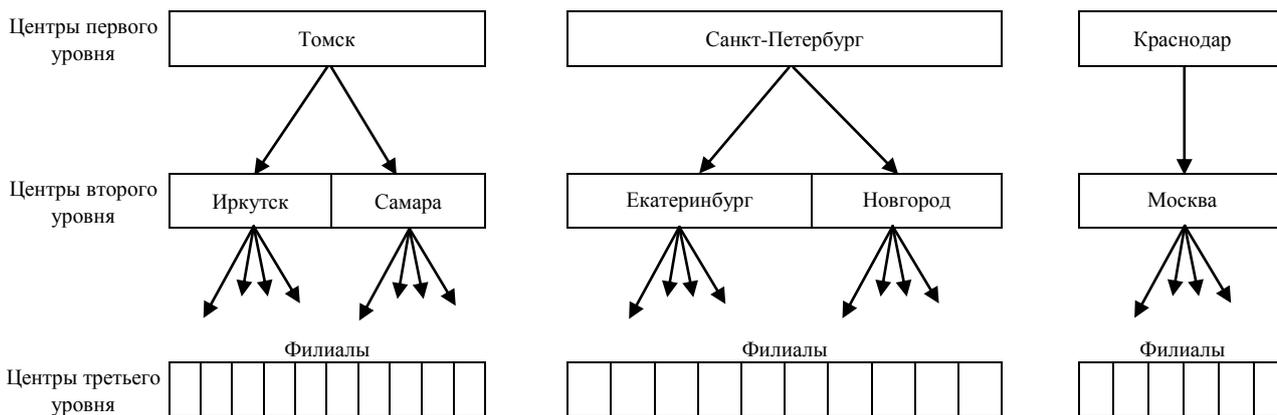


Рис. 3. Структура сети центров «Доктор Борменталь» на третьем этапе (2007 г.)

Центр первого уровня				
Административная группа		Учебный центр	Лечебная группа	
Бухгалтерия	Диспетчер		Консультации по телефону	Выездные психотерапевтические бригады
			Консультации в Интернете	
		Индивидуальные консультации		
Центр второго уровня				
Диспетчер	Лечебная группа			
	Эндокринолог	Консультации по телефону	Выездные психотерапевтические бригады	
	Диетолог	Консультации в Интернете		
Терапевт	Индивидуальные консультации			
Центр третьего уровня				
Кабинет диспетчера-администратора		Зал для групповой психотерапии		
Кабинет индивидуальных консультаций				

Рис. 4. Структура центров сети клиник «Доктор Борменталь» на третьем этапе

повысить качество лечебно-диагностической помощи, обеспечить постоянное сопровождение пациентов после прохождения курса психотерапии ИМТ. Центры третьего уровня (рис. 4) по-прежнему включали диспетчерскую службу и врача-психотерапевта, для проведения лечебных программ в них выезжали бригады специалистов из центров второго уровня.

На сегодняшний день такая структура сети центров терапии ИМТ «Доктор Борменталь» является оптимальной, позволяет наиболее эффективно сочетать оказание высококачественной медицинской помощи пациентам и экономическую эффективность ведения бизнеса.

Литература

1. *Владимирова И.Г.* Компании будущего: организационный аспект // Менеджмент за рубежом. 2009. № 2. <http://www.dis.ru>
2. *Вялков А.И.* О необходимости внедрения новых экономических моделей в здравоохранении // Экономика здравоохранения. 2001. № 1. С. 5—11.
3. *Зелькович Р.М., Исакова Л.Е., Окушко Н.Б.* Менеджмент в здравоохранении и медицинском страховании. Кемерово, 1999. 276 с.
4. *Каплан Р., Нортон Д.* Стратегические карты. Трансформация нематериальных активов в материальные результаты. М., 2007. 512 с.
5. *Копылов Е.П.* Менеджмент: системы и структуры управления, организационное развитие компании. Ярославль, 2000. 240 с.

Поступила в редакцию 12.08.2011 г.

Утверждена к печати 22.12.2011 г.

Для корреспонденции

Бобровский Андрей Вениаминович, тел. 8-911-210-4141; e-mail: 2104141@live.ru

Уважаемые читатели!

Предлагаем вам подписаться на наш журнал с любого номера

В 2012 году стоимость подписки на полугодие составляет 1500 рублей, на год — 3000 рублей.

Как оформить подписку на журнал «Бюллетень сибирской медицины»

На почте во всех отделениях связи

Подписной индекс **46319** в каталоге агентства Роспечати «Газеты и журналы 2012, 1-е и 2-е полугодие».

В редакции

- Без почтовых наценок.
- С любого месяца.
- Со своего рабочего места.

По телефону (382-2) 51-41-53; факс (382-2) 51-53-15.

На сайте <http://bulletin.tomsk.ru>

Если вы являетесь автором публикаций или хотите приобрести наш журнал, он будет выслан вам наложенным платежом при заполнении заявки. Стоимость приобретения одного номера 400 рублей.

Заявку на приобретение журнала нужно выслать по адресу редакции:

634050, г. Томск, пр. Ленина, 107,

Научно-медицинская библиотека Сибирского государственного медицинского университета,

редакция журнала «Бюллетень сибирской медицины»,

тел. (8-3822) 51-41-53. E-mail: bulletin@bulletin.tomsk.ru