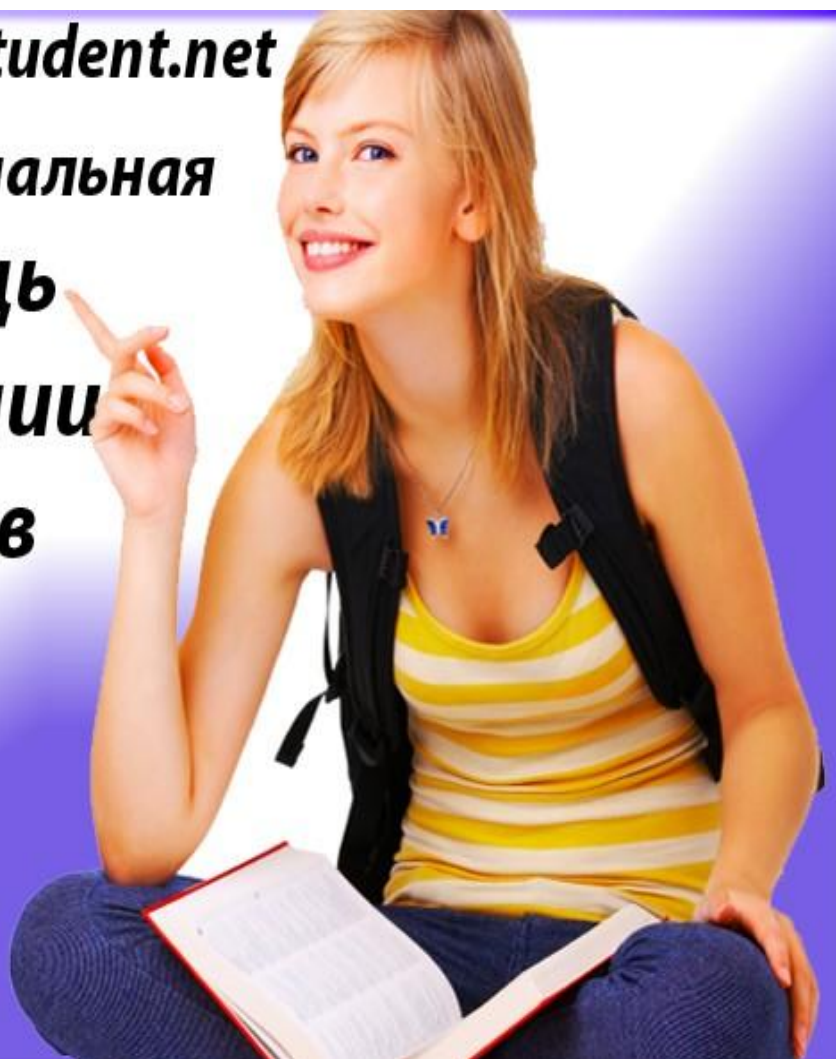


**[www.diplomstudent.net](http://www.diplomstudent.net)**

**Профессиональная  
помощь  
в написании  
всех видов  
работ  
для  
студентов  
вузов**





# **Маркетинговая деятельность организации на рынке медицинских услуг**

## **Содержание**

### **ВВЕДЕНИЕ**

### **1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ МАРКЕТИНГОВОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ В СФЕРЕ МЕДИЦИНСКИХ УСЛУГ**

#### **1.1 Сущность и понятие маркетинговой деятельности**

#### **1.2 Особенности рынка медицинских услуг**

#### **1.3 Специфика маркетинговой деятельности в сфере медицинских услуг**

### **2. АНАЛИЗ МАРКЕТИНГОВОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ОРГАНИЗАЦИИ НА РЫНКЕ МЕДИЦИНСКИХ УСЛУГ (НА ПРИМЕРЕ ООО «С-КЛИНИКА»)**

#### **2.1 Анализ рынка медицинских услуг в России**

#### **2.2 Организационно-экономическая характеристика организации**

#### **2.3 Маркетинговая деятельность организации**

### **3. СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ МАРКЕТИНГОВОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ОРГАНИЗАЦИИ НА РЫНКЕ МЕДИЦИНСКИХ УСЛУГ (НА ПРИМЕРЕ ООО «С-КЛИНИКА»)**

#### **3.1 Рекомендации по совершенствованию маркетинговой деятельности медицинской организации**

#### **3.2 Оценка эффективности предложенных рекомендаций**

### **ЗАКЛЮЧЕНИЕ**

### **СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ**

### **ПРИЛОЖЕНИЯ**



## **2. АНАЛИЗ МАРКЕТИНГОВОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ОРГАНИЗАЦИИ НА РЫНКЕ МЕДИЦИНСКИХ УСЛУГ (НА ПРИМЕРЕ ООО «С- КЛИНИКА»)**

### **2.1 Анализ рынка медицинских услуг в России**

На сегодняшний день рынок медицинских услуг в России развивается достаточно динамично. По расчетам BusinesStat, к концу 2014 г. в России насчитывалось 27 тысяч медицинских учреждений. Большинство медицинских учреждений являются частными: в 2014 г доля частных клиник составила 71,1% от общего числа медучреждений в стране. Рост общей численности медицинских учреждений в последние годы в России происходит, в основном, благодаря частному сектору.

В настоящее время в России происходит оптимизация числа государственных медицинских учреждений, коек и медицинских работников – медучреждения объединяют в многопрофильные высокотехнологичные лечебно-диагностические центры. Цель оптимизации – экономия бюджетных средств.

В 2014 г. численность пациентов медицинских услуг в России достигла 142,6 млн. человек. В последние годы доля пользователей медицинских услуг ежегодно возрастала, но в 2015-2016 гг. ожидается снижение доли пациентов в связи с неблагоприятными экономическими факторами.

В связи с кризисной ситуацией в стране, повышением цен на большинство товаров и услуг, замедлением роста средней зарплаты произойдет перераспределение расходов домохозяйств и организаций в сторону наиболее приоритетных товаров и услуг.

В сложившихся условиях, численность пациентов кассовой медицины и ДМС будет сокращаться, при этом увеличится число пациентов теневой медицины и сектора ОМС<sup>1</sup>.

---

<sup>1</sup> Рынок медицинского страхования: структура и объем (электронный ресурс) // РА Эксперт. Режим доступа: [http://raexpert.ru/researches/insurance/med\\_2014/part1/](http://raexpert.ru/researches/insurance/med_2014/part1/)



Эксперты отмечают, что у государственной системы при всем несовершенстве есть свои достоинства. К ним можно отнести профилактику заболеваний, оказание помощи незащищенным слоям населения и другие направления охраны здоровья граждан.

К недостаткам государственной системы относят ее неэффективность, что четко выражается в социально-экономических показателях: росте смертности и заболеваемости, устаревающем оборудовании, уходе средств в теневой оборот.

Вместе с тем в России появился класс потребителей, способных обеспечить платежеспособный спрос на качественные медицинские услуги. Это привело к возникновению рынка добровольного медицинского страхования (ДМС) и платного здравоохранения.

По данным всероссийского исследования, проведенного фондом «Общественное мнение», 42% россиян за последний год платили за медицинские услуги. Причем 34% – в государственных медучреждениях, и лишь 11% – в частных<sup>2</sup>.

Если говорить о сегментировании российского рынка платных медицинских услуг, то необходимо выделить следующие ключевые сегменты в структуре данного рынка:

- коммерческие медицинские услуги;
- рынок ДМС;
- теневой сектор рынка.

Интерес с точки зрения состояния рынка представляет анализ поведенческих моделей, мнений и оценок потребителей. В этой связи обратимся к результатам социологического исследования, проведенного ВЦИОМ в 2015 году.

По результатам опроса был рассчитан такой значимый показатель, как индекс удовлетворенности здоровьем у жителей России. Индекс

---

<sup>2</sup> Доступность и качество российского здравоохранения: результаты социологического опроса ВЦИОМ (Электронный ресурс) // Портал ВЦИОМ. Режим доступа: <http://infographics.wciom.ru/theme-archive/society/social-problems/health.html>



удовлетворенности здоровьем показывает, устраивает ли россиян состояние здоровье близких людей. Чем выше значение индекса, тем выше россияне оценивают здоровье родных и близких.

Индекс строится на основе вопроса: «В целом Вы удовлетворены состоянием здоровья Вашей семьи, ближайших родственников?». Рассчитывается как разница суммы положительных ответов («В целом удовлетворен, скорее удовлетворен») и отрицательных ответов («Скорее не удовлетворен, совсем не удовлетворен»). Индекс измеряется в пунктах и может принимать значение от -100 до 100.

Результаты исследования ВЦИОМ представлены на рисунке 3.

Как видно из представленного графика, в последние годы индекс удовлетворенности здоровьем у россиян стабильно рос, что говорит в целом об улучшении ситуации в сфере здравоохранения.

Максимальное значение данного показателя было зафиксировано в 2014 году. Небольшое снижение индекса в 2015 году можно объяснить кризисными явлениями в российской экономике.



Рисунок 3 – Динамика индекса удовлетворенности здоровьем

Источник: Доступность и качество российского здравоохранения: результаты социологического опроса ВЦИОМ (Электронный ресурс) // Портал ВЦИОМ. Режим доступа: <http://infographics.wciom.ru/theme-archive/society/social-problems/health.html>



Далее в рамках исследования было выявлено, каким образом россияне заботятся о своем здоровье.

Среди наиболее частых вариантов ответа были зафиксированы «Не пью и не курю», «Правильно питаюсь», «Обращаюсь к врачам в случае болезни», «Регулярно проверяю свое здоровье, прохожу диспансеризацию» (рисунок 4).

Здесь следует отметить, что показатель респондентов, регулярно проходящих медицинское обследование, в последние годы стабильно растет, что свидетельствует о благоприятных условиях для дальнейшего развития рынка медицинских услуг.

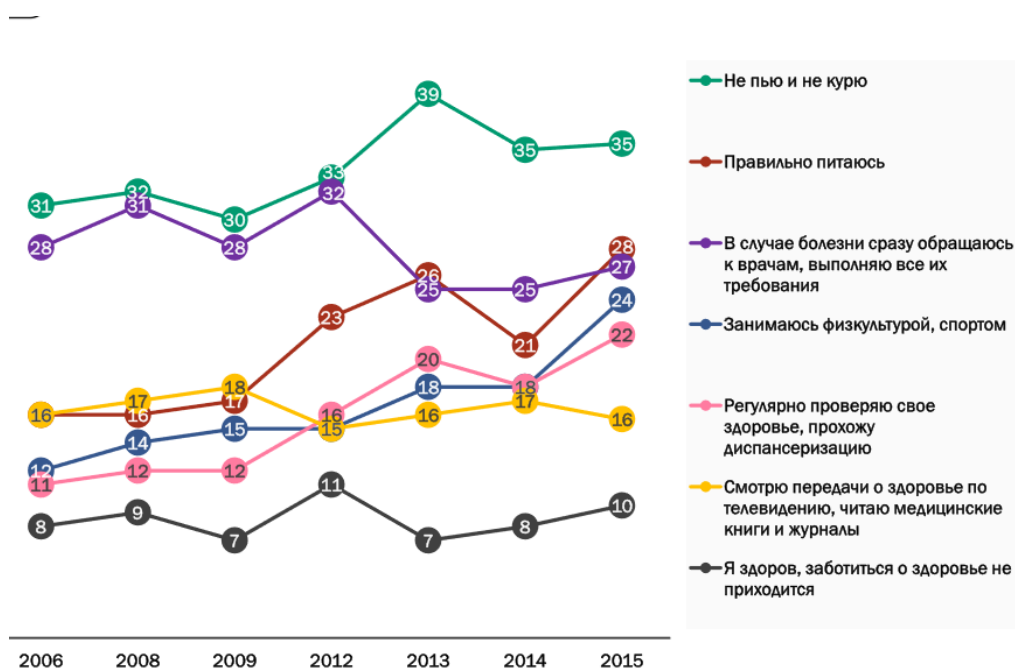


Рисунок 4 –Основные мероприятия по поддержанию здоровья среди населения

Источник: Доступность и качество российского здравоохранения: результаты социологического опроса ВЦИОМ (Электронный ресурс) // Портал ВЦИОМ. Режим доступа: <http://infographics.wciom.ru/theme-archive/society/social-problems/health.html>



Следующий показатель, который представляет интерес для исследования – это индекс охвата государственной медицинской помощью. Индекс охвата государственной медицинской помощью показывает, как часто больные россияне обращаются в больницы. Чем выше значение индекса, тем чаще россияне обращаются в больницы и поликлиники.

Индекс строится на основе вопроса: «Что Вы делаете, когда болеете?».

На рисунке 5 представлена динамика изменения данного индекса с 2006 по 2015 год. Согласно полученным данным, за последние 9 лет данный показатель вырос более, чем в 2 раза. Максимальное значение индекса зафиксировано в 2015 году.

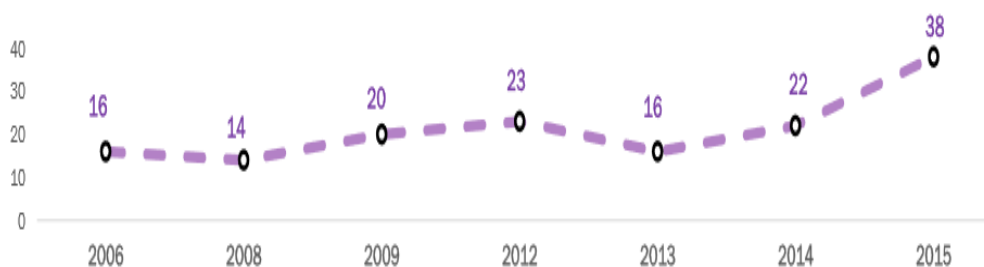


Рисунок 5 – Индекс охвата государственной медицинской помощью

(Источник: Доступность и качество российского здравоохранения: результаты социологического опроса ВЦИОМ (Электронный ресурс) // Портал ВЦИОМ. Режим доступа: <http://infographics.wciom.ru/theme-archive/society/social-problems/health.html>)

Несмотря на положительную динамику, в ходе опроса был выявлен ряд серьезных проблем в сфере государственного медицинского обслуживания, а именно (рисунок 6):

- проблемы организации работы больниц (очереди, нехватка врачей, принуждение к пользованию платными услугами);
- проблемы с врачами (некомпетентность медперсонала, равнодушие врачей, низкий уровень обслуживания, невнимательность к пациентам).



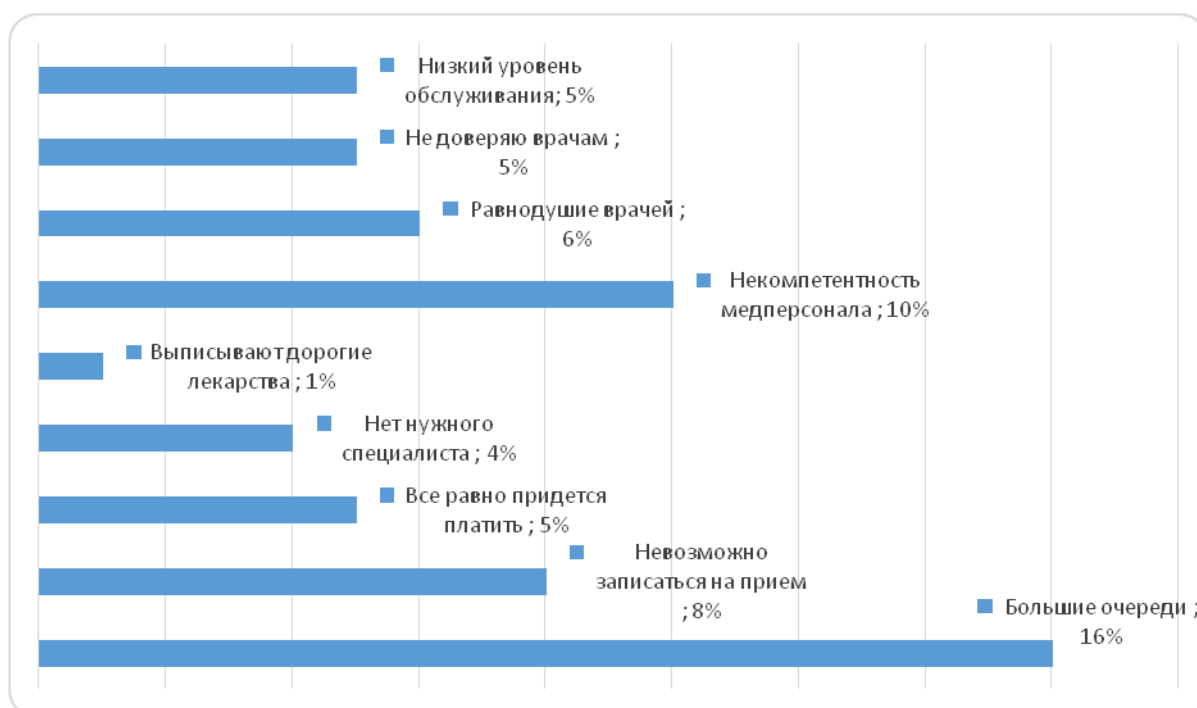


Рисунок 6 – Ответ респондентов на вопрос «Почему Вы не обращаетесь в государственные ЛПУ?»

Источник: Доступность и качество российского здравоохранения: результаты социологического опроса ВЦИОМ (Электронный ресурс) // Портал ВЦИОМ. Режим доступа: <http://infographics.wciom.ru/theme-archive/society/social-problems/health.html>

Среди основных недостатков действующей государственной системы здравоохранения в целом были отмечены такие факторы, как неэффективная работа страховых компаний, несовершенство законодательства, недостаточное обеспечение лекарствами, недоступность медпомощи для населения (рисунок 7).

Таким образом, анализируя результаты социологических исследований, можно сделать следующие выводы:

- более 30% опрошенных сталкивались с проблемами при обращении за медицинской помощью;
- в российской системе здравоохранения улучшения требует в первую очередь качество медицинских услуг (65% считают его низким) и профессиональная подготовка врачей;



– 38% взрослых россиян в случае болезни не обращаются в госполиклинику, объясняя это чаще всего плохой организацией работы больниц и недоверием, нелюбовью к врачам;

– положительную динамику демонстрируют индексы здоровья нации, национальной физической культуры и здорового питания.

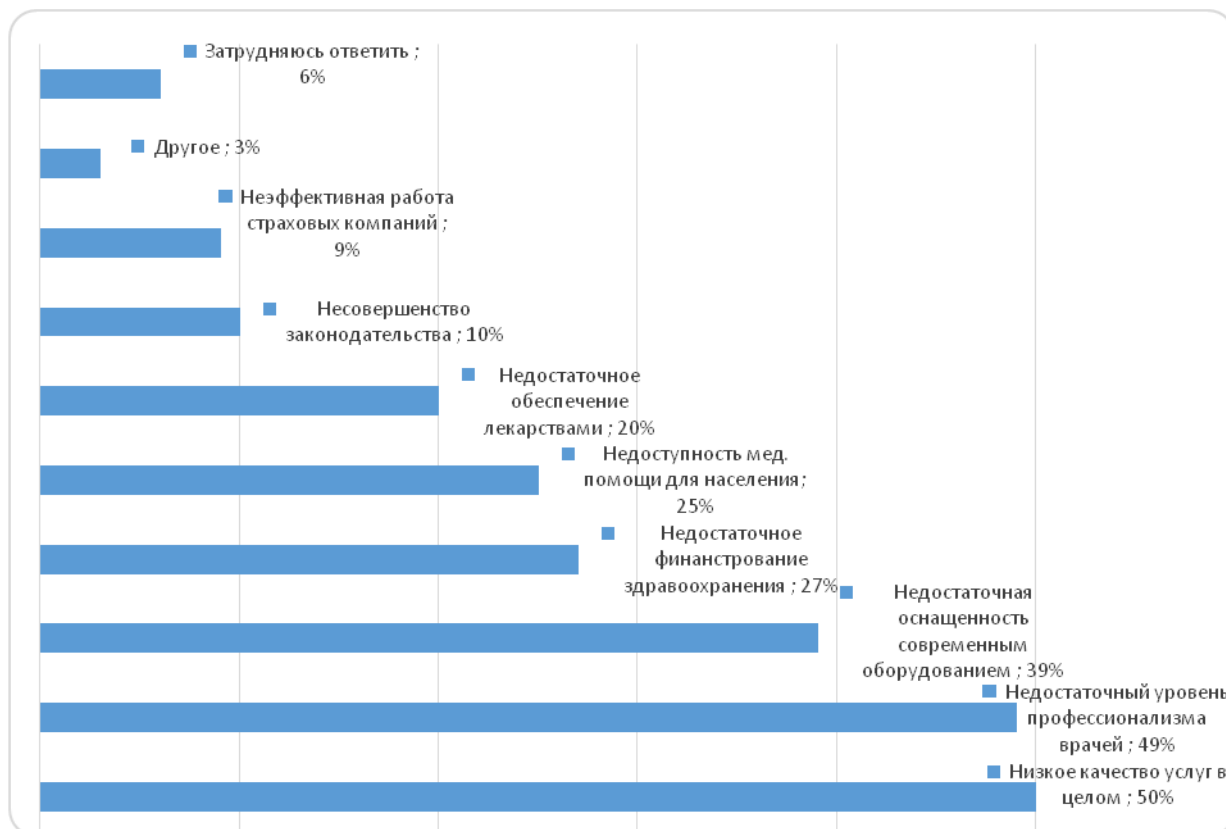


Рисунок 7 – Основные недостатки системы здравоохранения

Источник: Доступность и качество российского здравоохранения: результаты социологического опроса ВЦИОМ (Электронный ресурс) // Портал ВЦИОМ. Режим доступа: <http://infographics.wciom.ru/theme-archive/society/social-problems/health.html>

Данные выводы свидетельствуют о том, что россияне с каждым годом уделяют всё больше внимания и значения своему здоровью, готовы целенаправленно им заниматься. В то же время требования к качеству медицинской помощи у населения России неуклонно растут, что создает благоприятные предпосылки для развития рынка платных медицинских услуг.



На сегодняшний день коммерческие медицинские услуги занимают около 5% в общем объеме медицинских услуг российского рынка<sup>3</sup>. В то же время этот показатель ежегодно увеличивается, поскольку всё больше граждан предпочитают получать медицинскую помощь на возмездной основе. Это обусловлено постепенным ростом качества жизни населения, что, в свою очередь, приводит к повышению приоритетов здоровья и хорошего самочувствия.

Помимо этого, медленно, но системно совершенствуется нормативно-правовое обеспечение негосударственного сектора медицины. Совершенствуется уровень управленческой деятельности и финансовой эффективности частных медицинских учреждений, что позволяет им более продуктивно выстраивать отношения с целевыми аудиториями – это также благоприятно отражается на динамике спроса.

Однако, ключевой причиной рыночного спроса, по мнению экспертов, выступает все же недостаточная удовлетворенность пациентов качеством государственной медицинской помощи. Это мотивирует клиентов обращаться в частные медицинские учреждения не за разовой помощью, а получать комплексное обслуживание.

К негативным факторам развития рынка следует отнести тот факт, что темпы роста сдерживаются в силу конкурентной активности со стороны государственных медицинских учреждений, которые предлагают аналогичные услуги по более низким ценам (зачастую качество услуг и уровень клиентского сервиса при этом также ниже)

К числу проблем рынка можно также отнести и высокие входные барьеры, поскольку объем стартовых инвестиций в открытие частного медицинского учреждения достаточно высок. Участники рынка также испытывают трудности в поиске высокопрофессиональных и квалифицированных кадровых ресурсов. Эти предпосылки приводят к тому,

---

<sup>3</sup> Исследование рынка медицинских услуг (Электронный ресурс) // Бизнес-портал OpenBusiness. Режим доступа: <http://www.openbusiness.ru/html/medicalSSS.htm>



что происходит укрупнение формата и расширение профиля деятельности платных клиник. Вместо единичных медицинских кабинетов формируются целые сети медицинских центров, которые вкладывают значительные ресурсы в формирование репутационного капитала и продвижение бренда на рынке.

К сожалению, в нашей стране всё еще достаточно распространенной остается практика, при которой пациент обращается к определенному врачу в государственном медицинском учреждении (по рекомендациям знакомых, родственников и т.д.) и оплачивает его услуги в личном порядке, минуя документальное оформление такой услуги.

Эксперты утверждают, что большая часть теневого рынка сосредоточена именно в государственных учреждениях и поликлиниках. Чаще всего в этот сектор попадают услуги, связанные с диагностикой и консультационными услугами<sup>4</sup>.

Специфика рынка медицинских услуг заключается в том, что в роли потребителей на данном рынке могут выступать только конкретные физические лица. В связи с этим в качестве ключевых индикаторов рынка выступают такие показатели, как число пациентов и количество процедур. Именно по этим двум параметрам традиционно оценивается объем рынка медицинских услуг.

Аналитическое агентство BusinesStat оценивает динамику стоимостного объема коммерческих медицинских услуг в 20% ежегодного прироста за период 2006-2014 гг. Наиболее активными сегментами платной медицины в России на текущий момент являются такие сферы, как стоматология, гинекология, урология. Но несмотря на динамичное развитие, даже в этих сегментах предложение не в полной мере покрывает спрос.

Исследовательское агентство РБК, по итогам маркетингового исследования рынка в 2014 году, приводит следующую статистику

---

<sup>4</sup> Рынок медицинского страхования: структура и объем (электронный ресурс) // РА Эксперт. Режим доступа: [http://raexpert.ru/researches/insurance/med\\_2014/part1/](http://raexpert.ru/researches/insurance/med_2014/part1/)



обращений российских граждан: 83% респондентов обращались за медицинской помощью в государственные медицинские учреждения, тогда как услугами коммерческих организаций воспользовались около 50% опрошенных<sup>5</sup>.

Услуги частных практикующих врачей в России менее популярны – к ним обращаются только 14% респондентов. И, наконец, 7% населения России не обращались за медицинской помощью в течение 2014 года. Доля потребителей, предпочитающих получать медицинские услуги за рубежом, составила 1%<sup>6</sup>.

Обобщая описанные выше тенденции, можно перечислить следующие ключевые направления развития рынка платных медицинских услуг:

- на сегодняшний день на рынке платных медицинских услуг наблюдается попытка компенсировать снижение потребительского спроса за счет повышения стоимости оказываемых услуг. Однако, даже несмотря на это, рост цен в медицинской сфере существенно ниже общего роста индекса цен в России;

- наблюдается попытка расширить объем услуг за счет налаживания деловых связей с юридическими лицами (предприятиями и организациями). Заключаются корпоративные договоры оказания услуг между фирмами и частными клиниками (без участия страховых компаний). Это обусловлено низкой степенью доверия руководства организаций по отношению к участникам страхового рынка;

- частные медицинские центры начинают конкурировать с государственными учреждениями за право выполнения государственных контрактов и получения государственного финансирования за счет участия в

---

<sup>5</sup> Анализ рынка медицинских услуг в России в 2010 – 2014 (Электронный ресурс) // Агентство RBK Research. Режим доступа: [http://marketing.rbc.ru/research/562949983244728.shtml?utm\\_source=yandexdirect&utm\\_medium=cpc&utm\\_campaign=RBC\\_Issledovaniya\\_04\\_Russia&utm\\_content=14212259\\_4142801148\\_рынок%20медицинских%20услуг%20россия&yclid=5918575705393064196](http://marketing.rbc.ru/research/562949983244728.shtml?utm_source=yandexdirect&utm_medium=cpc&utm_campaign=RBC_Issledovaniya_04_Russia&utm_content=14212259_4142801148_рынок%20медицинских%20услуг%20россия&yclid=5918575705393064196)

<sup>6</sup> Там же.



программах охраны здоровья населения (например, программа обязательного медицинского страхования);

- наблюдается тенденция к снижению издержек. Данные меры обусловлены кризисными явлениями в экономике, с одной стороны, и конкурентной ситуацией на рынке, с другой;

- ожидается волна слияний и поглощений на рынке частных медицинских услуг: в условиях экономического кризиса и снижения платежеспособного спроса большей устойчивостью будут обладать крупные игроки рынка, имеющие широкий ассортиментный портфель и функционирующие в соответствии с сетевой моделью, что позволяет им охватывать значительные рынки и большую часть целевой аудитории;

- рынок услуг медицинского страхования становится более концентрированным: на нем останутся лишь самые профессиональные участники, удовлетворяющие жестким законодательным требованиям. Данная тенденция характерна как для рынка добровольного медицинского страхования, так и для обязательного страхования.

Несмотря на спад спроса во время кризиса, значительного снижения объема рынка платных медицинских услуг не произошло, что говорит о том, что население воспринимает медицинские услуги как предмет первой необходимости, а не как роскошь.

Московский рынок платных медицинских услуг составляет приблизительно 25% всего российского рынка, а темп прироста его оценивается разными источниками от 15 до 30% в год<sup>7</sup>.

По статистике, более 45% всех жителей Москвы обращаются за медицинской помощью в зависимости от ситуации как в государственные, так и в коммерческие (частные) клиники. То, какие медицинские услуги выбирает пациент, непосредственно зависит от уровня его доходов: чем выше доходы пациента, тем больше доля платных услуг в общем объеме

---

<sup>7</sup> Пушкова С.И. Московский рынок платных медицинских услуг // Социология медицины. 2013. №2. С. 36-39.



медицинского обслуживания, которым он пользуется, и тем меньше доля бесплатной медицинской помощи по программе обязательного медицинского страхования (ОМС).

Наиболее состоятельные москвичи пользуются платными медицинскими услугами намного чаще, чем бесплатными. Основными особенностями московского рынка платных медицинских услуг являются следующие<sup>8</sup>:

- большинство москвичей считают медицинские услуги предметом первой необходимости, поэтому спрос на них остается стабильным даже при изменении внешней экономической ситуации или снижении уровня доходов отдельно взятой семьи;
- в Москве функционирует множество финансово устойчивых платежеспособных предприятий, которые являются основными потребителями услуг ДМС; они обеспечивают стабильный доход страховым компаниям и поддерживают рынок платных медицинских услуг на относительно стабильном уровне;
- цены на медицинские услуги в Москве достаточно высоки: в 2010 г. средняя цена на медицинские услуги в Москве достигла 1135 руб., а средняя по России в то время была 507 руб.; в 2015 г. прогнозируемая средняя цена на медицинские услуги в Москве превысит 1660 руб.

Важным стабилизирующим фактором для московского рынка платных медицинских услуг стали изменения в Налоговом кодексе РФ, которые вступили в силу 1 января 2009 г. Согласно этим правилам необлагаемый налогами норматив отчислений на ДМС для компаний был увеличен вдвое – с 3 до 6% фонда оплаты труда. Эта стимулирующая мера увеличила интерес московских работодателей к приобретению услуг ДМС в качестве бонуса для своих сотрудников.

---

<sup>8</sup> Пушкова С.И. Московский рынок платных медицинских услуг // Социология медицины. 2013. №2. С. 36-39.



В Москве в 2011 г. функционировали в общей сложности 9126 медицинских учреждений, крайне неоднородных по профилю, численности сотрудников и числу пациентов. Сегодня на московском рынке платных медицинских услуг представлен весь спектр ЛПУ: федеральные, государственные и ведомственные медицинские учреждения, НИИ, профильные институты и частные клиники. У всех этих медицинских учреждений есть как преимущества, так и недостатки, поэтому в ближайшее время конкурентная борьба за пациентов будет непростой для всех участников рынка. У государственных учреждений есть определенные преимущества: они освобождены от арендной платы за помещение, к тому же дорогостоящее оборудование в эти учреждения закупается в рамках госзаказа на бюджетные деньги.

Большое преимущество у многопрофильных государственных учреждений, где пациенты имеют возможность в одном месте получать медицинскую помощь различных профильных специалистов. Частные медицинские учреждения отличаются высококвалифицированным персоналом и уникальным современным оборудованием, но это, как правило, узкопрофильные клиники, нацеленные на лечение только некоторых заболеваний.

Среди частных медицинских учреждений преобладают стоматологические клиники. По прогнозам аналитиков, в 2013–2016 гг. из-за укрупнения клиник, консолидации рынка и стремления потребителей получать в одной ЛПУ широкий спектр медицинских услуг численность медицинских учреждений может заметно снизиться, но стоимость услуг по-прежнему будет возрастать, заметно опережая темпы инфляции. Важной тенденцией является сокращение теневого рынка платной медицины, которое происходит благодаря улучшению законодательной базы и усилению контроля над деятельностью медицинских учреждений со стороны государства.



До недавнего времени наиболее перспективными потребителями платных медицинских услуг считались представители среднего класса (это около 20% москвичей), но в последнее время за платными услугами все чаще обращаются представители и других слоев населения, готовые платить за качественную медицину. Сегодня к платным медицинским услугам предъявляются высокие требования. Для пациентов большое значение имеет возможность получения всех видов медицинских услуг в одном месте, поэтому многопрофильные медицинские учреждения вызывают повышенный интерес как со стороны конечных потребителей, так и со стороны медицинских страховых компаний.

Отсутствие очередей, внимательное отношение персонала, комфортные условия пребывания тоже важны для платных медицинских услуг, так как в большинстве случаев пациенты недостаточно компетентны в вопросах оценки реального качества медицинских услуг, поэтому об уровне медицинского обслуживания судят по внешним признакам. Как правило, при оказании платных медицинских услуг потоки пациентов и популярность медицинского учреждения независимо от формы его собственности больше зависят не от квалификации медицинского персонала и качества предоставляемых услуг, а от рекламной политики, проводимой руководством. При выборе пациентом того или иного медицинского учреждения большое значение имеет «вирусный маркетинг»: рекомендации знакомых, отзывы в Интернете, рекомендации страховых компаний.

Сегодня москвичи готовы платить за качественные и высокотехнологичные медицинские услуги даже в тех отраслях медицины, которые всегда считались бесплатными, таких как терапия, пульмонология, травматология, абдоминальная хирургия, урология, ортопедия, венерология, эндокринология, гастроэнтерология. Наиболее популярными и востребованными всеми слоями населения платными услугами по-прежнему остаются стоматология и гинекология.



Лидерами московского рынка платных медицинских услуг уже несколько лет являются компании «Медси» и «Медицина».

По данным маркетинговой компании Business Stat, в 2012 г. ее доля на московском рынке платных медицинских услуг составила 2,3%. Клиники сети «Медси» в 2012 г. обслужили 490,2 тыс. пациентов, а суммарный объем выручки всех московских филиалов компании составил 4,9 млрд рублей. Второе место по годовому обороту на московском рынке занимает компания «Медицина»: ее годовой оборот в 2012 г. 3,1 млрд рублей, а рыночная доля составила 1,4%. На втором месте по количеству пациентов в 2012 г. стала компания «Семейный доктор» – в ее клиниках за год была оказана помощь 189,5 больному [45].

Итак, подводя итог исследованию теоретических аспектов управления маркетинговыми коммуникациями на рынке медицинских услуг, представим основные выводы.

Современный рынок медицинских услуг отличается высоким уровнем конкуренции, неопределенности, быстрыми темпами развития. Для того, чтобы преуспеть в этой гиперконкурентной среде, необходимо создание эффективной маркетинговой стратегии, ключевым инструментом реализации которой становятся маркетинговые коммуникации.

Маркетинговые коммуникации на рынке медицинских услуг – это составная часть комплекса маркетинга, процесс взаимодействия, заключающийся в обмене информацией с помощью коммуникационных инструментов с целью создания лучших потребительских ценностей; создать целостное восприятие медицинского учреждения и его услуг.

В условиях жесткой рыночной экономики, господствующей в наши дни, становится все труднее сделать собственный бизнес не похожим на другие. Сегодня новое поле для конкурентных сражений – это не качество товаров и услуг, а информация, имидж, репутация, нематериальные активы. Это заставляет медицинские учреждения целенаправленно заниматься собственным продвижением, формируя круг лояльных потребителей.



Среди наиболее эффективных коммуникационных инструментов в сфере медицинских услуг эксперты отмечают продвижения медицинских услуг являются личные продажи и методы Public Relations. Данные виды маркетинговых коммуникаций способствуют установлению доверительных и прочных отношений с целевыми аудиториями. С меньшей эффективностью на данном рынке применяются инструменты прямой рекламы и стимулирования сбыта. Однако в комплексе указанные инструменты обеспечивают медицинскому учреждению положительный коммуникационный эффект.

Учитывая положительную динамику развития рынка и его большие перспективы, можно с уверенностью сказать, что реализация эффективной маркетинговой деятельности обеспечит медицинским учреждениям на рынке платных услуг стабильный спрос, интерес со стороны целевых аудиторий и, как следствие, эффективную коммерческую деятельность.

## **2.2 Организационно-экономическая характеристика организации**

Компания ООО «С-Клиника» существует с 2013 года и ведет свою деятельность на рынке частных медицинских услуг, предоставляя комплексные услуги по уходу за больными, престарелыми людьми и инвалидами, а также по вызову врачей-специалистов на дом.

Юридический адрес компании: Московская область, г. Домодедово, ул. Лунная, д.9.

Телефоны: +7 (495)743-40-14; +7 (962) 990-03-03; +7(903)193-18-93

Сайт компании: [www.s-clinica.ru](http://www.s-clinica.ru).

Организационная структура управления ООО «С-Клиника» - линейно-функциональная (рисунок 8). Данный тип управления является самым распространенным. Линейно-функциональная структура считается высокоэффективной при небольшом разнообразии товаров и услуг. К другим преимуществам этого типа управления относят:



- Высокую компетентность линейных руководителей;
- Стандартизацию и формализацию процессов;
- Централизованный контроль;
- Высокий уровень использования потенциала;
- Высокую компетентность функциональных руководителей;
- Экономичность.

Недостатками линейно-функциональной структуры являются:

- Проблемы в межфункциональной коммуникации;
- Ответственность за общие результаты работы только на высшем уровне;
- Увеличение времени принятия решений из-за необходимости согласований;
- Медленная реакция и малая гибкость при изменении ситуации на рынке;
- Ограниченные масштабы инноваций.



Рисунок 8 – Организационная структура ООО «С-Клиника»

Источник: составлено автором.



Компания насчитывает около 30 сотрудников по всем подразделениям.

Генеральный директор руководит финансово-хозяйственной деятельностью клиники, организует работу и эффективное взаимодействие структурных подразделений предприятия, направляет их деятельность на достижение высоких темпов развития и совершенствование производства, организует ведение всех форм отчетности и делопроизводства, контролирует выполнение сотрудниками должностных обязанностей, отвечает за разработку ценовой политики, гарантий и т.д. Генеральный директор несет ответственность за все принятые решения и результаты деятельности предприятия.

Исполнительный директор ООО «С-Клиника» подчиняется непосредственно генеральному директору организации. Обязанности исполнительного директора включают в себя разработку стратегии развития клиники, контроль над финансовой деятельностью предприятия, контролирует выполнение поручений генерального директора, разрабатывает мотивационную политику организации, решает организационные задачи производства и реализации услуг клиники, анализирует портрет потребителей услуг, анализирует процесс организации сбыта, ведет сайт компании, принимает участие в разработке рекламных материалов, выполняет отдельные поручения генерального директора.

Администратор клиники подчиняется непосредственно исполнительному и генеральному директорам клиники, контролирует работу операционного персонала, составляет график работы сотрудников, консультирует клиентов по услугам клиники, изучает требования и условия заказчика, ведет запись на прием к врачам-специалистам, заключает договоры на предоставление услуг, контролирует состояние договорных отношений и сроков выполнения работ, ведет клиентскую базу, рассматривает претензии клиентов, контролирует соблюдение трудовой дисциплины и техники безопасности, выполняет отдельные поручения управленческого персонала.



Главный бухгалтер организует и ведет бухгалтерский учет компании, отвечает за экономический анализ хозяйственно-финансовой деятельности клиники и составление бухгалтерской отчетности.

Юрисконсульт «С-Клиника» отвечает за разработку учредительных документов и за соответствие законодательству всех документов организации, ведет претензионную и исковую работу, консультирует сотрудников клиники по юридическим вопросам и т.д.

Руководитель отдела кадров организации отвечает за разработку кадровой политики клиники, подбор специалистов, организует процесс оформления, перевода и увольнения персонала, оценка количественных и качественных показателей персонала (образовательного, профессионального уровня, квалификации), уровня заработной платы, системы мотиваций, социальных льгот, изучение и анализ спроса и предложения рабочей силы и т.д.

Врачи специалисты оказывают квалифицированную медицинскую помощь в соответствии своей специальности (терапия, хирургия, оториноларингология, неврология, дерматовенерология). В своей работе используют современные методы профилактики, диагностики и лечения заболеваний.

Медицинские сестры (Патронажные сестры, сиделки) ООО «С-Клиника» осуществляют уход и наблюдение за пациентами организации.

Деятельность медицинского персонала и других работников организации, существенное влияние оказывают на экономические показатели деятельности предприятия. Проведем краткий анализ основных показателей ООО «С-Клиника», на основании данных бухгалтерской отчетности, представленной в Приложении 1, данные оформим в виде таблицы 5.



Таблица 5-Основные экономические показатели предприятия ООО «С-Клиника» с 2012-2014 г.г.

Показатели	2012 г.	2013 г.	2014 г.	Отклонение 2014 г. от 2012 г., тыс. руб.	Темпы роста, %	Темпы прироста, %
Выручка от реализации, тыс. руб.	38116	39039	41590	+3474	109,11	+9,11
Себестоимость проданных товаров, работ, услуг, тыс. руб.	37193	36817	38949	+1756	104,72	+4,72
Валовая прибыль, тыс. руб.	923	2222	2641	+1718	286,13	+186,13
Прибыль от продаж, тыс. руб.	-602	187	1112	+1714	-	-
Чистая прибыль, тыс. руб.	-754	-94	892	+1646	-	-
Общая сумма капитала, тыс. руб.	9148	10222	10312	+1164	112,72	+12,72
Сумма собственного капитала, тыс. руб.	7161	7347	8310	+1149	116,04	+16,04
Сумма заемного капитала, тыс. руб.	1987	2875	2002	+15	100,75	+0,75

Данные табл. 5 показывают, что на протяжении 2012-2014 г.г. на предприятии ООО «С-Клиника» наблюдается увеличение по всем показателям. В частности, выручка от продаж возросла на 9,11% и составила 41590 тыс. руб., себестоимость увеличилась на 4,72% и составила 38949 тыс. руб. показатель валовой прибыли увеличился на 186,13% по отношению к началу анализируемого периода и на 18,86% по сравнению с показателем предыдущего года, ее значение на конец анализируемого периода 1718 тыс. руб. Чистая прибыль предприятия в 2012-2013 г.г. имела отрицательное значение, только к 2014 г. компания вышла в плюс и прибыль составила 1646 тыс. руб. Произошло и увеличение общей суммы капитала предприятия на 12,72%, При этом собственный капитал и заемный капитал увеличились на 16,04% и 0,75% соответственно.

Следует отметить, что коэффициенты финансовой устойчивости предприятия, характеризуют структуру используемого капитала предприятия с позиций степени финансовой стабильности его развития в предстоящем периоде. Произведем анализ финансовой устойчивости предприятия ООО



«С-Клиника» по финансовым показателям, представленным в таблице 6(прил.2), данные оформим в виде таблицы 7(прил.2).

Данные табл.7(прил.2)показывают, что коэффициент финансовой устойчивости находится в норме и колеблется в пределах от 0,78 до 0,81. При этом наблюдается увеличение данного коэффициента на 0,03. Коэффициент финансовой автономности выше нормативного значения, так норматив составляет не более, чем 0,6. На нашем предприятии он составляет 0,859, а это на 0,007 больше по отношению к показателю 2012 г., рисунок 9.

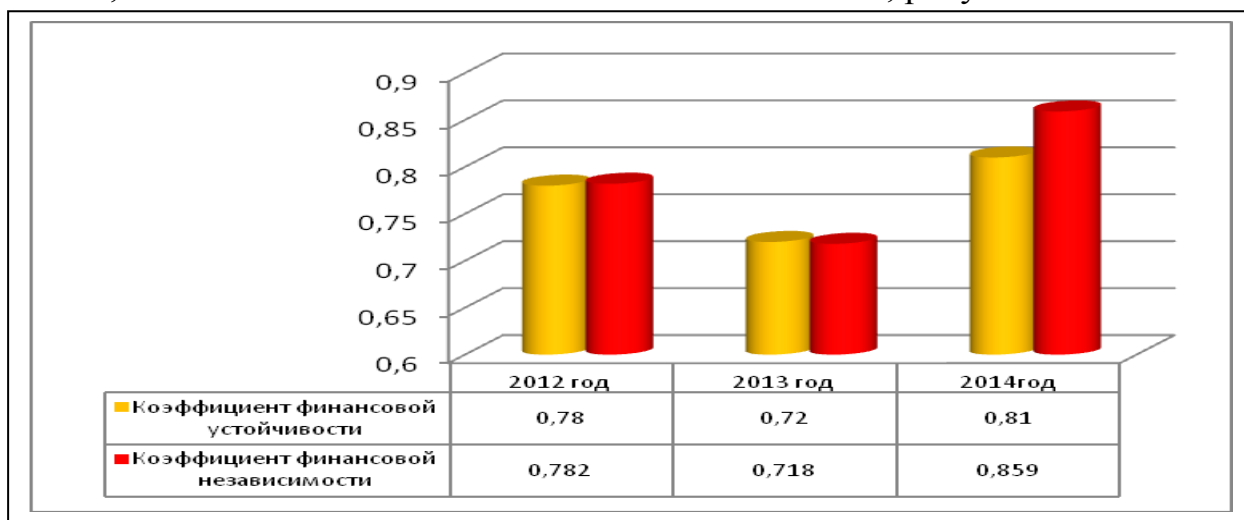


Рисунок 9- Динамика коэффициентов финансовой устойчивости и независимости с 2012-2014 г.г.

Источник: составлено автором.

Коэффициент обеспеченности собственными оборотными средствами и коэффициент финансирования выше нормативного значения, что также следует оценить положительно. Коэффициент финансового риска минимальный, и составляет 0,24, а это на 0,03 ниже по сравнению с 2012г., рисунок 10, т.е. произошло улучшение показателей финансовой устойчивости предприятия и снизился коэффициент финансового риска.

Показателями, характеризующими прибыльность предприятия- являются показатели рентабельности. Проведем анализ рентабельности предприятия ООО «С-Клиника» по формулам, представленным в таблице 8(прил.2), данные расчетов оформим в виде таблицы 9 (прил.2). По данным



таблицы 9 наблюдается, что показатели рентабельности к 2014г. увеличились.

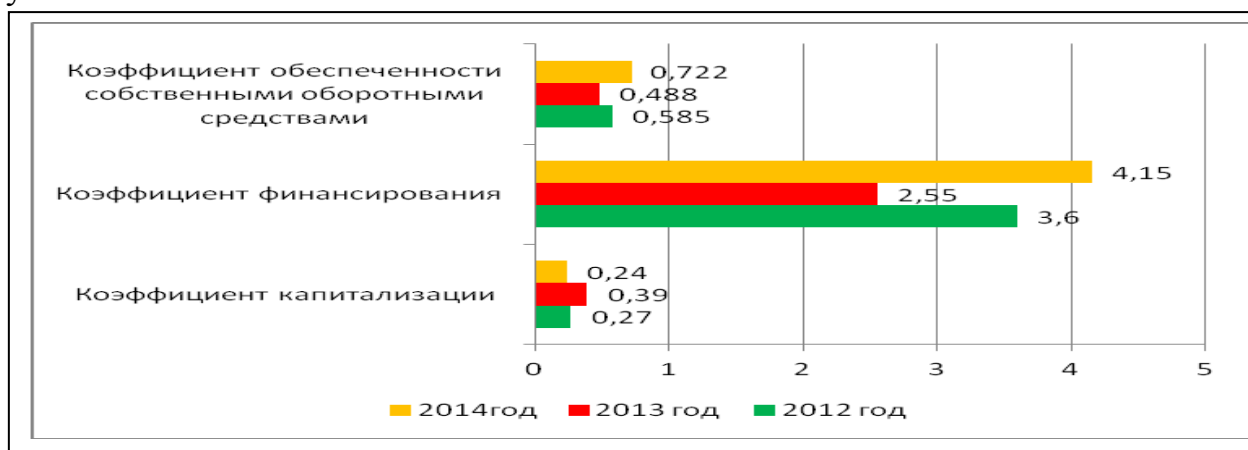


Рисунок 10- Динамика коэффициентов финансирования, капитализации и обеспеченности собственными оборотными средствами с 2012-2014 г.г.

Источник: составлено автором.

Так, в 2012-2013г.г. показатели рентабельности имели отрицательное значение, так как чистая прибыль предприятия была отрицательной. Существенный рост произошел по показателям рентабельности переменного капитала и рентабельности собственного капитала, эти показатели увеличились более чем на 21% и составили 10,67% и 10,73% соответственно, рисунок 11.

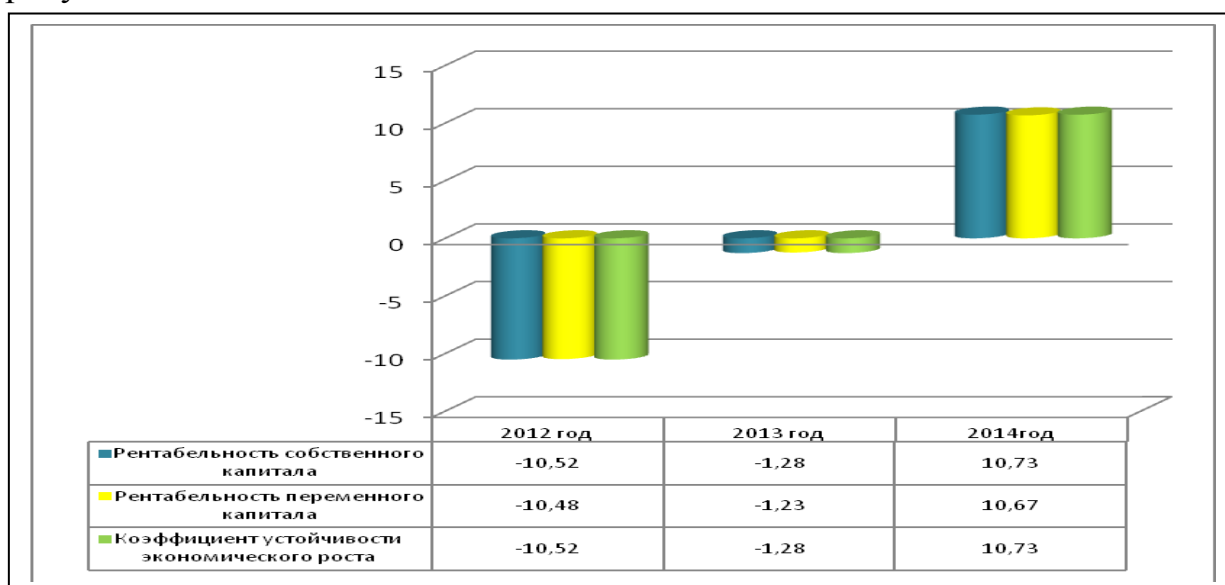


Рисунок 11- Динамика показателей рентабельности капитала предприятия ООО «С-Клиника» с 2012-2014 г.г.

Источник: составлено автором



Коэффициент устойчивости экономического роста увеличился на 21,25% и составил 10,73%. Экономическая рентабельность увеличилась на 16,89% и составила 8,65%. Рентабельность всего капитала увеличилась на 0,08%, тогда как в начале анализируемого периода она имела отрицательное значение, что следует оценить положительно. Чистая, бухгалтерская рентабельность и рентабельность продаж выросли более чем на 4%, рисунок 12.

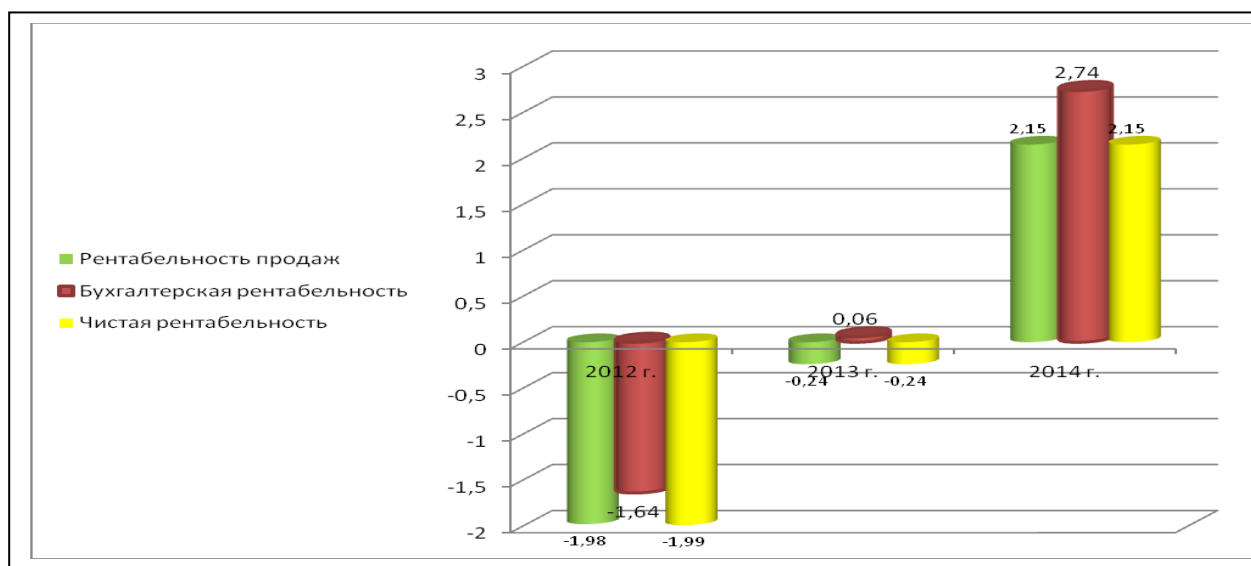


Рисунок 12- Динамика показателей рентабельности предприятия ООО «С-Клиника» с 2012-2014г.г.

Источник: составлено автором

Таким образом, проведенный выше анализ в организации ООО «С-Клиника» показывает, что в целом на предприятии экономические показатели не высоки, в 2012-2013г.г. наблюдаются отрицательные показатели прибыли и рентабельности, однако к концу анализируемого периода ситуация улучшилась. По показателям рентабельности наблюдается рост, существенный рост произошел по рентабельности собственного и переменного капитала, более чем на 20% вырос коэффициент экономического роста.

Предприятие ООО «С-Клиника» не является финансово-зависимой, структура капитала сформирована в основном за счет собственных источников финансирования, коэффициент финансового риска



минимальный, показатели финансовой устойчивости предприятия находятся в пределах нормативных значений.

Определим масштаб бизнеса компании (таблица 10):

Таблица 10 - Масштаб бизнеса ООО «С-Клиника»

Наименование рассматриваемого аспекта	Характеристика аспекта
Масштаб бизнеса:	Масштабы бизнеса города Москвы
Координата заинтересованных сторон:	Для своих целей компания может использовать следующие заинтересованные стороны: поставщики, потребители, сотрудники.
Взаимосвязанность	Взаимосвязанность видов бизнеса - это, прежде всего, взаимосвязь с ЛПУ, с производителями и поставщиками медицинских гигиенических материалов и фармацевтическими компаниями.
Средство для изменения масштабов	Выход на новые рынки сбыта, получение дополнительного капитала и новых потенциальных клиентов.
Стратегические вопросы	Важнейшим стратегическим вопросом является рассмотрение возможности усовершенствования процесса предоставления медицинских услуг, внедрения новых технологий.

Источник: составлено автором.

Таким образом, очевидно, что масштаб бизнеса компании недостаточно обширен, но довольно стабилен.

Для анализа целей предприятия необходимо понять чего организация хочет добиться на рынке и что хочет получить от заинтересованных сторон.

Анализ цели организации ООО «С-Клиника» представлен в таблице 11.

Стратегия развития клиники состоит из следующих пунктов:

- 1) получение максимальной прибыли;
- 2) укрепление своих позиций на рынке;
- 3) своевременное обеспечение потребителей услугами;
- 4) обеспечение персонала заработной платой и нормальными условиями труда;
- 5) создание дополнительных рабочих мест;
- 6) недопущение сбоев в работе организации.



Миссия компании – улучшить жизнь и здоровье населения, путем предоставления медицинских услуг, сформировать ответственное отношение граждан к своему здоровью и здоровью своих близких, сформировать новые традиции обслуживания пациентов.

Таблица 11 - Анализ цели организации ООО «С-Клиника»

Наименование рассматриваемого аспекта.	Характеристика аспекта
Стратегическая перспектива	Предприятию следует продолжать развитие бизнеса, усиленно расширять рынок сбыта, применить новые виды рекламных стратегий.
Виды бизнеса	В будущем компания планирует расширить вид деятельности компании, начав предоставлять услуги врачей-специалистов не только на дому, но и в условиях амбулаторного приема в клинике, включить в портфель услуг такие, как сдача медицинских анализов, услуги медицинской диагностики и т.д.
Позиция	Компания стремится упрочить свое положение в отрасли.
Продукты	Компания стремится укрепить свой имидж компании высококачественных медицинских услуг.
Сотрудники	Фирма постоянно следит за качеством обслуживания, осуществляемого ее персоналом.
Органы власти	Руководство компании не контактирует с органами власти.
Потребители	Компания стремится завоевывать новых потребителей путем расширения функциональной возможности своих услуг.
Общество	Компания стремится повышать корпоративную культуру предприятия, основываясь на открытости, доверии и сотрудничестве.

Источник: составлено автором.

ООО «С-Клиника» имеет собственный логотип, который является неотъемлемой частью образа компании (Приложение 2). Логотип представляет собой название клиники, где латинская буква «S» графически изображена в виде, так называемой, «Гиппократовой чаши».

ООО «С-Клиника» предоставляет следующие услуги населению:

1. Патронаж в стационаре (24 ч.);
2. Патронаж в стационаре (12 ч.);
3. Патронаж в стационаре (10 ч.);



4. Патронаж в стационаре (8 ч.);
5. Патронаж в стационаре (6 ч.);
6. Патронаж в стационаре (5 ч.);
7. Патронаж в стационаре (3 ч.);
8. Патронаж на дому;
9. Вызов врача-специалиста на дом.

Услуги патронажа ООО «С-Клиника» включают в себя разработку и согласование с заказчиком оптимального режима ухода за пациентом, контроль работы сиделки и оказание ей консультативной помощи в процессе выполнения функциональных обязанностей, поддержание постоянного контакта с заказчиком.

Услуга вызова врачей различной специализации (терапевт, кардиолог, ЛОР, невролог, дерматовенеролог, хирург и др.) на дом включают в себя осмотр, постановку диагноза, лечение на дому, назначение дальнейшего лечения и обследования пациента.

Коммерческими партнерами организации являются сеть медицинских центров ООО «Рутта», европейский производитель и поставщик медицинской и гигиенической продукции ООО «ПАУЛЬ ХАРТМАНН» и производитель товаров для гигиены ООО «БЕЛЛА Восток».

Сфера ухода за больными – довольно сложный сегмент с точки зрения правильного определения целевой аудитории. Сложность заключается в том, что решение о покупке услуги, как правило, принимает не конечный потребитель. Покупателями услуги в ООО «С-Клиника» в большинстве случаев являются женщины, от 35 до 55 лет, со средним доходом и выше среднего, имеющие высшее или средне-специальное образование, среднестатистические офисные работники или руководители среднего звена, проживающие в г. Москве или ближайшем Подмосковье.

Конечными потребителями, как правило, являются следующие категории граждан:



- пожилые люди, не способные обслуживать себя и вести домашнее хозяйство;
- пациенты, страдающие от патологий нервной системы или психических нарушений;
- пациенты имеющие инвалидность или хронические соматические расстройства;
- пациенты после перенесенных операций, травм, инсульта и т.д.

Целевой аудиторией услуги вызова врача-специалиста на дом в ООО «С-Клиника» являются:

– женщины 25–50 лет – 65%. Основные направления для данного сегмента – оториноларингология, неврология, терапия.

– мужчины 45–60 лет – 25%. Основные направления для данного сегмента – кардиология, неврология, терапия.

Так как ООО «С-Клиника» специализируется, главным образом, на предоставлении патронажных услуг, то количество конкурентов в сфере патронажа не так велико, как, например, на рынке стоматологических услуг. В этом случае наличие дополнительных услуг (вызов врача-специалиста на дом) и средних цен на услуги является конкурентным преимуществом ООО «С-Клиника».

Основными конкурентами ООО «С-Клиника» на рынке являются такие компании, как ООО «МедСервис Плюс» и ООО «Сиделка-Мед».

Проведем конкурентный анализ этих организаций (таблица 12):

Проведенный анализ дает возможность утверждать, что услуги компании высокого качества и достаточно конкурентоспособны. В то же время компания немного проигрывает двум своим основным конкурентам.

Конкурентными преимуществами ООО «МедСервис Плюс» являются такие услуги, как перевозка больных, медицинские анализы и наличие частного пансионата для престарелых. Еще один сильный конкурент на рынке – ООО «Сиделка-Мед». Преимуществом этой фирмы является большой опыт работы в данной сфере (более 10 лет). Помимо услуг медицинских сиделок ООО



«Сиделка-Мед» предоставляет услуги перевозки больных. К недостаткам обеих компаний-конкурентов – платная услуга подбора сиделок, относительно высокие цены. Тем не менее, лидеров или известных всем служб на данном рынке пока нет, следовательно, выйти на этот рынок довольно несложно.

Таблица 12 – Конкурентный анализ организаций в сфере патронажных услуг

Наименование рассматриваемого аспекта	Характеристики организации		
	«С-Клиника»	«Сиделка-Мед»	«МедСервис Плюс»
Количество наименований продукции / услуг	Количество наименований услуг насчитывает более 10 наименований.	Количество наименований услуг насчитывает более 10 наименований	Количество наименований услуг насчитывает более 15 наименований
Характеристика продукции / услуг	Услуги организации – это качественные патронажные услуги, услуга вызова врача-специалиста на дом.	Услуги организации – это качественные патронажные услуги, услуга перевозки больных.	Услуги организации – качественные патронажные услуги, услуга перевозки больных, дома престарелых, услуги частной скорой помощи, медицинские анализы.
Качество услуг	Все услуги сертифицированы, высокого качества	Все услуги сертифицированы, высокого качества	Все услуги сертифицированы, высокого качества
Имидж и репутация	Имидж у организации хороший. Репутация безупречна.	Имидж у организации хороший. Репутация безупречна.	Имидж и репутация безупречна.
Цена	Цены на услуги средние.	Цены на услуги средние.	Цены на услуги выше средних.

Источник: составлено автором.

В то же самое время, компания не сталкивается с сильной конкуренцией в лице бесплатных услуг, предоставляемых государством. С декабря 2012 года в Москве в Центрах социально-медицинского обслуживания происходит реорганизация с последующим сокращением отделений социально-медицинской помощи, при этом социально-



медицинские функции перешли в должностные обязанности социальных работников, большинство которых некомпетентны в области медицины. В итоге – пожилые люди и инвалиды, требующие постоянного ухода, остаются без специализированного обслуживания<sup>9</sup>. При этом, данное обслуживание не распространяется на пациентов перенесших травмы или нуждающихся в социально-медицинском обслуживании после серьезных операций.

В одном из Центров социального обслуживания г. Москвы был проведен опрос 500 респондентов (345 женщин и 155 мужчин). Пожилым людям было предложено оценить процесс самообслуживания. По результатам исследования было выявлено, что 88,7 % граждан нуждаются в медицинской помощи. 88,3% ответили, что предпочли бы социально-медицинское обслуживание на дому. Респонденты также рассказали о сложности записи на прием к участковым терапевтам и узким специалистам. Вызов врача на дом возможен для этих пациентов только в период обострения заболевания, при этом динамичный мониторинг состояния пациента медицинской сестрой вообще не предусмотрен<sup>10</sup>.

Проведем SNW анализ компании (таблица 13). SNW анализ – это анализ сильных (Strength), слабых (Weakness) и нейтральных (Neutral) сторон предприятия. Нейтральная сторона характеризует среднерыночное состояние.

Слабыми сторонами организации являются:

- Организация маркетинга на предприятии;

Сильными сторонами являются:

- Обучение персонала;
- Квалификация персонала;
- Ценовая политика;
- Независимость от поставщиков;
- Ориентация на потребителя.

<sup>9</sup> Тюрина Н.А. Социально-медицинское обслуживание граждан пожилого возраста и инвалидов// Вестник УМО вузов России по образованию в области социальной работы. 2014. №1. С. 94-101.

<sup>10</sup> Там же.



Таблица 13 - SNW анализ компании ООО «С-Клиника»

№ п/п	Параметры деятельности	S	N	W
1	Обучение персонала	X		
2	Мотивация и стимулирование персонала		X	
3	Текучесть кадров		X	
4	Квалификация персонала	X		
5	Организация планирования		X	
6	Информационное обеспечение		X	
7	Качество оказываемых услуг	X		
8	Организация маркетинга на предприятии			X
9	Ассортимент услуг		X	
10	Имидж (деловая репутация) предприятия		X	
11	Финансовая устойчивость предприятия		X	
12	Ценовая политика	X		
13	Объемы продаж		X	
14	Зависимость от поставщиков	X		
15	Ориентация на потребителя	X		
16	Доверие к торговой марке		X	
17	Стратегия развития предприятия		X	

Источник: составлено автором.

Нейтральные стороны ООО «С-Клиника»:

- Мотивация и стимулирование персонала;
- Текучесть кадров;
- Организация планирования;
- Информационное обеспечение;
- Ассортимент услуг;
- Имидж предприятия;
- Финансовая устойчивость предприятия;
- Объемы продаж;
- Доверие к торговой марке;
- Стратегия развития предприятия.

Проанализируем макроэкономическую среду компании при помощи PEST-анализа (таблица 14). Таким образом, на основе анализа, мы можем сделать вывод, что наиболее значительное влияние на организацию оказывают экономические и социальные факторы. Эти факторы оказывают существенное влияние на спрос.



Таблица 14 - PEST-анализ ООО «С-Клиника»

<b>Политика - Р</b> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Изменение законов об организации медицинской деятельности и о рекламе медицинских товаров и услуг.</li> <li>2. Высокая роль государства в сфере здравоохранения.</li> <li>3. Высокий уровень коррумпированности власти</li> </ol>	<b>Экономика - Е</b> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Нестабильная экономическая ситуации в стране</li> <li>2. Высокий уровень инфляции и колебания курса валют</li> <li>3. Изменения в структуре доходов и расходов населения</li> <li>4. Изменения в налоговой политике государства в отношении деятельности ЛПУ</li> </ol>
<b>Социум - S</b> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Изменения в базовых ценностях населения</li> <li>2. Изменения в уровне и стиле жизни населения</li> <li>3. Неблагоприятный экологический фактор</li> <li>4. Высокий коэффициент старения населения</li> <li>5. Характеристики менталитета</li> <li>6. Уровень занятости населения</li> <li>7. Имеющиеся стереотипы в отношении патронажного ухода</li> </ol>	<b>Технология - Т</b> <ol style="list-style-type: none"> <li>1) Уровень развития науки</li> <li>2) Степень внедрения инноваций</li> <li>3) Технические и технологические изменения</li> </ol>

Источник: составлено автором.

На основе полученных данных составим матрицу SWOT-анализа (таблица 15). Таким образом, сильными сторонами ООО «С-Клиника» являются умеренные цены на услуги, их качество, широкий спектр услуг и квалифицированный персонал. Слабые стороны компании – неразвитость маркетинговой службы, недоработки в функционировании сайта клиники и недостаточные финансовые ресурсы.

На сегодняшний день, компания находится на стадии стратегии роста. Можно сказать, что предприятие занимает устойчивое положение на рынке патронажных услуг. Рынок характеризуется достаточно стабильной нормой прибыли, без присутствия явного безусловного лидера. Компании следует направить все силы и ресурсы на развитие маркетинговой деятельности, с целью информирования общественности о деятельности предприятия, продвижения и увеличения прибыли ООО «С-Клиника».



Таблица 15 - SWOT-анализ ООО «С-Клиника»

Сильные стороны	Слабые стороны
<ul style="list-style-type: none"> <li>1) Умеренные цены на услуги</li> <li>2) Предоставление большого спектра услуг</li> <li>3) Высокая квалификация персонала</li> <li>4) Предоставление качественных услуг</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>1) Неразвитость маркетинговой службы</li> <li>2) Отсутствие проведения мероприятий для внешней и внутренней общественности</li> <li>3) Отсутствие фирменного стиля</li> <li>4) Недоработки формирования лояльности пациентов и сотрудников</li> <li>5) Ограниченность возможностей интернет-сайта</li> <li>6) Недостаточные финансовые ресурсы</li> <li>7) Недостаточное информирование общественности о деятельности центра</li> </ul>
Возможности	Угрозы
<ul style="list-style-type: none"> <li>1) Открытие дополнительных офисов компании</li> <li>2) Разработка эффективной коммуникационной политики</li> <li>3) Появление новых продуктивных контактов с поставщиками, посредниками, контактными аудиториями, клиентами</li> <li>4) Разработка детальных программ по анализу конкурентов, и своевременное реагирование на их действия</li> <li>5) Уход с рынка множества мелких компаний конкурентов</li> <li>6) Расширение ассортимента предоставляемых услуг</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>1) Человеческий фактор (не выход или опоздания врачей или медицинских сестер, так как большинство из них работают по совместительству)</li> <li>2) Риски, связанные с арендой помещения</li> <li>3) Деятельность конкурентов</li> <li>4) Появление новых конкурентов, предоставляющих более качественные и более доступные услуги</li> <li>5) Падение спроса в связи с неплатежеспособностью пациентов</li> </ul>

Источник: составлено автором.

### 3.3 Маркетинговая деятельность организации

В ООО «С-Клиника» не существует как такого отдела маркетинга или специалиста по маркетингу. Поэтому маркетинговая деятельность на предприятии осуществляется ее сотрудниками, а работа по данному направлению в целом определяется директором организации.



В связи с отсутствием целостности в функционировании маркетинговой деятельности, эффект от проводимой работы невелик. Лишь ряд маркетинговых мероприятий на предприятии реализуется на постоянной основе. Функции маркетинга в ООО «С-Клиника» не согласованы между собой.

Распределение функций между отделами указаны в таблице 16.

Таблица 16 - Распределение маркетинговых функций между подразделениями

<b>Исполнитель работы</b>	<b>Выполняемые работы</b>
Генеральный директор	Изучение и анализ взаимодействия структурных подразделений предприятия; анализ условий предоставления банковских кредитов, гарантий; анализ и выработка ценовой политики, гарантий.
Исполнительный директор	Анализ реальных и потенциальных потребителей услуг; изучение и анализ процесса организации продаж услуг.
Администратор	Изучение требований и условий заказчика; анализ состояния договорных отношений и сроков выполнения работ; подготовка договоров; ведение клиентской базы.
Руководитель отдела кадров	Оценка количественных и качественных показателей персонала (образовательного, профессионального уровня, квалификации); уровня заработной платы; системы мотиваций, социальных льгот; изучение, анализ спроса и предложения рабочей силы.

Источник: составлено автором.

ООО «С-Клиника» придерживается стратегии концентрированного охвата рынка, сосредотачивая свои усилия на немногочисленных специфических сегментах рынка медицинских услуг. Клиника предлагает медицинские услуги, удовлетворяющие потребности узких групп потребителей. Сбыт данных услуг в сфере здравоохранения ограничен. Стабильная экономическая деятельность достигается за счет относительно низких затрат и средних цен на услуги, а также за счет уникальности предлагаемых услуг на рынке.

Составим резюме комплекса маркетинга (4Р) ООО «С-Клиника»:



## **Продукт (Product)**

Клиника специализируется на предоставлении патронажных услуг и услуги вызова врача-специалиста на дом.

Патронажные услуги клиники включают:

- разработку и согласование с заказчиком оптимального режима ухода за пациентом в условиях стационара или на дому,
- выполнение всех рекомендаций и предписаний врачей (инъекции, капельницы, таблетки, ванны, массажи и т.д.),
- соблюдения гигиенических норм (обмывание больного, смена постели, личных принадлежностей);
- контроль работы сиделки и оказание ей консультативной помощи в процессе выполнения функциональных обязанностей,
- поддержание постоянного контакта с заказчиком.

В услугу вызова врачей различной специализации (терапевт, ЛОР, невролог, дерматовенеролог, хирург) на дом входят:

- осмотр;
- постановка диагноза;
- лечение на дому;
- назначение дальнейшего лечения и обследования пациента.

Несмотря на довольно широкий спектр услуг, «С-Клиника» все-таки проигрывает в широте товарного ассортимента свои основным конкурентам, многие из которых предлагают потребителям ряд дополнительных услуг (перевозка больных, лечение в собственных пансионатах, анализы на дому). Кроме этого предприятие не занимается изучением спроса населения и не предоставляет услуги-врачей специалистов, которые пользуются наибольшим спросом у населения. Таким образом, при планировании ассортимента, компания преимущественно ориентируется на свои возможности, а не на требования рынка.

## **Цена (Price)**



Компания придерживается средних цен по рынку. ООО «С-Клиника» устанавливает цены, ориентируясь на цены конкурентов. Назначая цену с учетом уровня текущих цен, ООО «С-Клиника» опирается на цены конкурирующих фирм, и не ставит цены в непосредственную зависимость от издержек и спроса на свои услуги.

Прайс-лист ООО «С-Клиника» представлен в таблице 17:

Таблица 17 – Прайс-лист ООО «С-Клиника»

<b>Предоставляемая услуга</b>	<b>Стоимость услуги</b>
Патронаж в стационаре 24 ч.	1800 руб.
Патронаж в стационаре 12 ч.	1500 руб.
Патронаж в стационаре 10 ч.	1350 руб.
Патронаж в стационаре 8 ч.	1250 руб.
Патронаж в стационаре 6 ч.	1150 руб.
Патронаж в стационаре 5 ч.	1000 руб.
Патронаж в стационаре 3 ч.	800 руб.
Патронаж на дому	от 27000 руб./мес.
Вызов врача-специалиста на дом	1800-2000 руб.

Источник: составлено авторам.

Оказание таких медицинских манипуляций, как подкожные инъекции, внутримышечные инъекции, внутривенные инъекции, постановка капельниц, клизма, обработка ран и наложение стерильных повязок входит в стоимость ухода. Стоимость расходных материалов (подгузники, пеленки, одноразовые шприцы, гигиенические салфетки и т.д.) также входит в стоимость услуг.

Цены на услуги зависят от:

1. Диагноз и состояние пациента, его веса, а также квалификации сотрудника.
2. Для больных, с психосоматическими отклонениями, тяжелее 80 кг и полностью парализованных больных, оплата + 25% к основному тарифу.
3. Для больных тяжелее 100 кг, оплата + 50% к основному тарифу.
4. Для инфекционных больных оплата +50% к основному тарифу.



5. По выходным и праздникам (Новый год, Рождество, Пасха, 8 марта) стоимость услуг увеличивается в 2 раза.
6. При работе сиделки в ночное время доплата составит +30% к основному тарифу.
7. При заказе услуги "почасовая сиделка" необходимо оплатить проезд сиделки наземным транспортом (электричка, маршрутное такси, автобус, троллейбус, трамвай) от ближайшей станции метро до места пребывания больного и обратно.
8. При уходе за двумя клиентами одновременно +50% к заказу.

### **Каналы сбыта (Place)**

Компания использует в своей практике метод прямого сбыта, т.е. продает свои услуги непосредственно покупателям. Договор на предоставление услуг заключается либо в офисе компании, либо на дому у заказчика, либо в стационаре, где лечится пациент. Такая сбытовая политика позволяет компании контролировать цены, репутацию клиники и непосредственно воздействовать на потребителя, быстро реагируя на потребности рынка. Заявку на приобретение услуги и заключение договора можно оставить на интернет-сайте клиники, или позвонив по телефону компании.

Регулярный сбыт услуг обеспечивается ассортиментом и качеством услуг, средними ценами, дополнительными услугами клиники.

### **Продвижение (Promotion)**

Продвижение медицинских услуг «С-Клиника» осуществляется в следующих направлениях:

- рекламная кампания;
- стимулирование сбыта;
- личные продажи.

Основными целями рекламы ООО «С-Клиника» являются:

- информирование потенциальных клиентов об услугах компании;
- побуждение к приобретению услуг у ООО «С-Клиника»;



- стремление сделать потенциального потребителя постоянным клиентом фирмы;
- формирование доброжелательного отношения к компании и ее услугам.

Коммуникационная политика ООО «С-Клиника» развита довольно слабо. В связи с небольшим бюджетом на рекламу, и с целью построения долгосрочных отношений с клиентом, было решено отказаться от использования краткосрочных рекламных носителей (телевидение, пресса и радио), а использовать долгосрочные: листовки, визитки, корпоративный сайт клиники, информационные стойки и др.

Ключевые элементы системы маркетинговых коммуникаций ООО «С-Клиника»:

1. Рекламная продукция компании представлена визитками, листовками и плакатами с логотипом, информацией о предоставляемых услугах и контактными данными (Приложение 3; Приложение 4).

Листовки и визитки распространяются в офисе компании и на информационных стойках. Информационные стойки размещены в офисе организации и в ЛПУ г. Москвы (Приложение 5).

К достоинствам печатной рекламы можно отнести:

- Массовость охвата, которая позволит обеспечить информацией большой сегмент аудитории;
- Небольшая стоимость по сравнению с остальными каналами коммуникации;
- Неоднократный контакт с аудиторией: печатную рекламу всегда можно прочесть и просмотреть несколько раз.
- Реклама в печатных изданиях размещается в виде текстов, фото-материалов, что позволяет полностью раскрыть информацию об объекте;
- Большое количество способов распространения.



2. ООО «С-Клиника» не использует для продвижения социальные сети, полагая, что не найдет там свою аудиторию и, соответственно, не получит необходимый для ее развития процент вовлеченности.

3. Реклама в сети Интернет представлена на сайте клиники [www.s-clinica.ru](http://www.s-clinica.ru). На сайте представлена следующая информация:

- краткая информация о компании;
- список услуг;
- прейскурант на услуги;
- контактный телефон;
- форма обратной связи;
- схема проезда.

Следует отметить, что сайт компании не является достаточно полным для нормального продвижения услуг медицинской клиники. В частности, отсутствуют такие разделы сайта- как «отзывы клиентов», «информация о сотрудниках компании», «анкета-опросник» и других разделов сайта, которые позволяли бы потребителям давать более подробную информацию о медицинских сотрудниках предприятия, а также оставлять свои отзывы и предложения, кроме этого небольшая анкета-опросник- также позволяла бы изучать потребительские предпочтения.

4. Стимулирование сбыта (продаж) в ООО «С-Клиника» заключается в предоставлении скидки 5% на повторное заключение договора, на оказание медицинских услуг. Однако, важно отметить, что в клинике отсутствуют различные программы лояльности, с помощью которых можно было бы вести учет постоянных клиентов и предоставлять скидки не только на повторное заключение договора.

5. Неотъемлемой частью сбыта организации является индивидуальное общение администратора с клиентами в офисе компании (личные продажи). Именно при личных продажах решаются такие задачи, как формирование предпочтения, убеждения и побуждение к приобретению медицинской услуги.



На рисунке 13 показано процентное соотношение использования разных инструментов продвижения в ООО «С-Клиника»:



Рисунок 13 – Соотношение использования методов продвижения в ООО «С-Клиника» .

ООО «С-Клиника» не проводит как таковых маркетинговых исследований потребителей или рынка, единственный вид проводимого исследования на предприятии – анализ внутренней среды предприятия, а именно документов ООО «С-Клиника». В результате изучения документов выявляются наиболее популярные модели и способы ведения бизнеса, а также проблемные модели. Компания также занимается мониторингом рекламной активности, ценовой и ассортиментной политики конкурентов посредством мониторинга сайтов и рекламных сообщения этих организаций.

Проблемы маркетинговых исследований определяются требованиями предоставления руководителям ООО «С-Клиника» соответствующей, точной и непредвзятой информации, необходимой для решения проблем управления маркетинговой деятельностью.

В период с 1 сентября по 15 сентября 2015 года было проведено анкетирование пациентов, которые воспользовались услугой социально-медицинского ухода в ООО «С-Клиника». Было опрошено 30 респондентов. Анкета содержала 8 вопросов (Приложение 6).



### Цели проведения анкетирования:

- Выявить наиболее эффективные каналы распространения информации;
- Определить, насколько общественность информирована о работе центра;
- Получить объективной информации об удовлетворенности пациентов;
- Определить, насколько реклама влияет на принятие решения о выборе места лечения;
- Определить основные преимущества организации для пациентов.

Результаты опроса представлены в приложении 7.

По итогам анкетирования пациентов были получены следующие данные:

Более половины респондентов, принявших участие в опросе – женщины. Средний возраст пациентов, принявших участие в опросе – 50-60 лет (25%), 60-70 лет (35%). 80% опрошенных удовлетворены качеством оказанной медицинской услуги и обслуживанием персонала. Основным преимуществом «С-Клиника» для пациентов оказались средние цены на услуги (45%) и качество предоставляемых услуг (25%). 40% пациентов узнали о компании по рекомендации специалистов, 30% - из полиграфической продукции (визитки, листовки), 20% - через интернет-сайт компании и 10% - по рекомендации знакомых. Более половины респондентов считают себя недостаточно информированными о деятельности компании. Реклама медицинских услуг является основным побудителем для приобретения платных медицинских услуг для 25% опрошенных, 35 % ответили, что не всегда полагаются в этом вопросе на рекламу. 70% опрошенных пациентов хотели бы получать больше информации о деятельности ООО «С-Клиника».

Таким образом, в результате анализа деятельности ООО «С-Клиника» мы выяснили, что, несмотря на все сильные стороны организации,



продолжают действовать негативные факторы, препятствующие осуществлению целей компании:

- неразвитость маркетинговой службы;
- слабая товарная стратегия предприятия;
- недостаточное информирование общественности о деятельности организации и плохая рекламная деятельность, в том числе и в сети Интернет (не совершенство сайта);
- не применяются программные продукты для повышения лояльности клиентов клиники(не предоставляется обширная система скидок).

Для устранения негативных тенденций необходимо провести комплекс мероприятий по совершенствованию маркетинговой деятельностью предприятия.

## **Вывод к главе 2:**

Вывод к главе 2:

С каждым годом число россиян, обращающихся за платной медицинской помощью, растет. Основная причина - улучшение благосостояния основной массы населения страны, а также осознание здоровья как одной из главных ценностей.

Однако одной из основных причин роста рынка платных медицинских услуг является низкое качество государственной медицинской помощи.

Результаты социологического исследования ВЦИОМ в 2015 году показали, что более 30% опрошенных россиян сталкивались с проблемами при обращении за бесплатной государственной медицинской помощью. Кроме того, 65% респондентов недовольны качеством государственных услуг.

Все эти причины и мотивируют граждан обращаться за медицинским обслуживанием в частные медицинские учреждения, доля которых в 2014 г. составила 71,1% от общего числа медучреждений в стране..



В результате анализа организационно-хозяйственной и маркетинговой деятельности ООО «С-Клиника», предоставляющей платные услуги по патронажному уходу и вызову врача-специалиста на дом, мы можем сделать вывод, что на сегодняшний день организация находится в стадии стратегии роста, получая стабильную прибыль и занимая устойчивое положение на рынке социально-медицинских услуг.

Тем не менее, в результате проведения анализа деятельности организации и анкетирования ее пациентов, было выяснено, что в компании действует ряд негативных тенденций (неразвитость маркетинговой службы; недостаточное информирование общественности о деятельности организации), для устранения которых необходимо провести ряд мероприятий по совершенствованию маркетинговой деятельности организации.



### **3. СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ МАРКЕТИНГОВОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ОРГАНИЗАЦИИ НА РЫНКЕ МЕДИЦИНСКИХ УСЛУГ (НА ПРИМЕРЕ ООО «С-КЛИНИКА»)**

#### **3.1 Рекомендации по совершенствованию маркетинговой деятельности медицинской организации**

Проведенное выше исследование медицинского предприятия ООО «С-Клиника» позволило выявить ряд недостатков в маркетинговой деятельности, которые можно объединить в три группы: отсутствие отдела маркетинга; слабая товарная политика организации; слабая система стимулирования и продвижения сбыта. В связи с этим, основными мероприятиями, направленными на совершенствование маркетинговой деятельности должны стать: 1) Совершенствование организационной структуры; 2) Совершенствование товарной политики; 3) Совершенствование стратегии стимулирования и сбыта.

Для совершенствования маркетинговой деятельности организации ООО «С-Клиника» является необходимым применение системного подхода. Системный подход – это методология рассмотрения разного рода комплексов, позволяющая глубже и лучше осмыслить их сущность (структуру, организацию и другие особенности) и найти оптимальные пути и методы воздействия на развитие таких комплексов и систему управления ими. Системный подход – это всеобъемлющий комплексный подход. Он предполагает всесторонний учет специфических характеристик соответствующего объекта, определяющих его структуру, а, следовательно, и организацию. Системный подход требует рассматривать проблему не изолированно, а в единстве связей с окружающей средой, постигать сущность каждой связи и отдельного элемента, проводить ассоциации между общими и частными целями, рисунок 14.

Управленческие процессы на предприятии должны происходить на основе функционального распределения. Суть управленческой деятельности



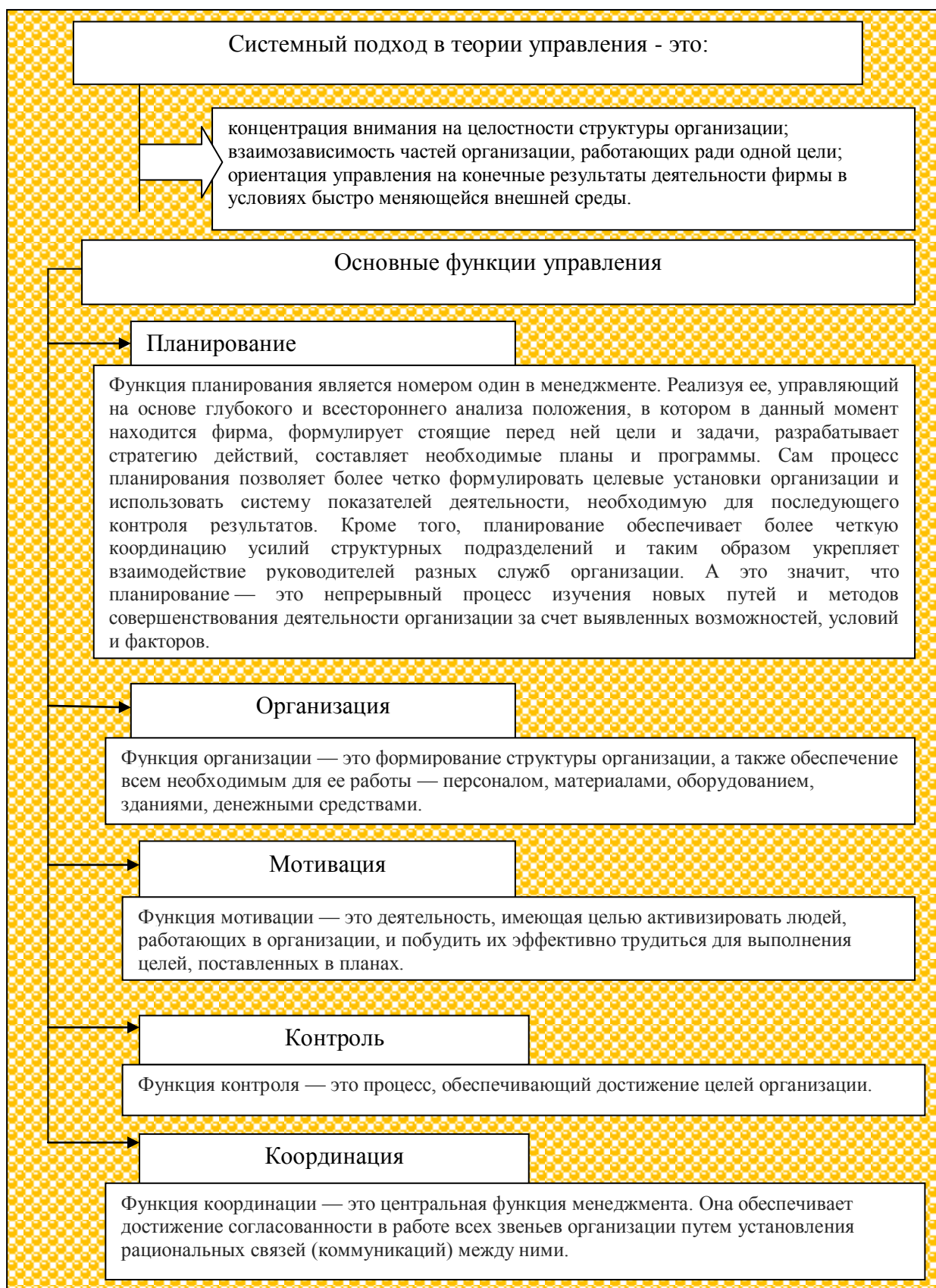


Рисунок 14- Сущность системного подхода и основных функций в управлении организацией.

Источник: Составлено автором.



на всех уровнях управления обеспечивают функции менеджмента. На сегодняшний день к функциям менеджмента относится: планирование, организация, мотивация, контроль, координация.

Таким образом, на предприятии ООО «С-Клиника» работа предприятия должна быть направлена на концентрацию внимания на целостности структуры организации; взаимозависимость частей организации, работающих ради одной цели и ориентацию управления на конечные результаты деятельности фирмы в условиях быстро меняющейся внешней среды. Для этого необходимо осуществлять планирование за счет поиска новых путей совершенствования деятельности всей организации в целом и маркетинговой деятельности, в частности. Функцию планирования маркетинговой деятельности целесообразно возложить на исполнительного директора организации ООО «С-Клиника», который в настоящий момент осуществляет разработку стратегии развития клиники, контроль над финансовой деятельностью предприятия, разрабатывает мотивационную политику организации, решает организационные задачи производства и реализации услуг клиники, анализирует портрет потребителей услуг, анализирует процесс организации сбыта и др. Планирование маркетинговых мероприятий должно заключаться в разработке и совершенствовании маркетинговых стратегий предприятия, с описанием сроком исполнения и назначением ответственных лиц за те или иные обязанности. В частности, план маркетинговых мероприятий на ближайшую перспективу должен выглядеть следующим образом, таблица 18.

Таблица 18-План маркетинговых мероприятий на 2016 г.

№ п/п	Мероприятия	Ответственный
1	Совершенствование организационной структуры предприятия и отдела маркетинга	Исполнительный директор
2	Изучение рынка медицинских услуг	маркетолог
3	Совершенствование товарной политики предприятия	Исполнительный директор, маркетолог
4	Совершенствование стратегии стимулирования и сбыта	маркетолог
5	Оценка экономической эффективности от совершенствования маркетинговой деятельности	Исполнительный директор



Для совершенствования маркетинговой деятельности на предприятии ООО «С-Клиника», в первую очередь необходимо совершенствовать организационную структуру, создать отдел маркетинга на предприятии и установить взаимосвязь всех служб предприятия. Для того, чтобы принять на работу сотрудника в отдел маркетинга необходимо размещении вакансии на различных сайтах в сети Интернет, в том числе и бесплатных, а также разместить вакансию маркетолога в различных журналах и газетах о работе. На сегодняшний день в Москве и Московской области существует множество печатных изданий о работе, наиболее известными являются: «Работа для Вас!», «Парад вакансий!», «Работа в Московской области», «Все на работу» и другие. Однако, для предприятия ООО «С-Клиника» целесообразно выбрать один источник информации: газета «Работа в Московской области».

Необходимо установить определенные требования для кандидата на должность- маркетолога, в частности: 1) наличие высшего образования; 2) стаж работы на занимаемой должности не менее 3 лет; 3) знание программных продуктов, умение работать с электронной почтой, Интернетом, проводить анализ рынка и других навыков.

Так как компания ООО «С-Клиника» небольшая –то одного маркетолога будет достаточно. Таким образом, организационная структура предприятия ООО «С-Клиника» будет выглядеть следующим образом, рисунок 15.

Так как на предприятии ООО «С-Клиника» будет работать один маркетолог, то в его обязанности должно будет входить: изучение рынка, определение возможностей медицинского учреждения по удовлетворению нужд и потребностей пациентов, разработка спектра медицинских услуг, проведение мероприятий, формирование спроса на медицинские услуги и продвижение их на рынок.

Для определения спроса на медицинские услуги является необходимым проведение анализа рынка медицинских услуг и заболеваемости населения.



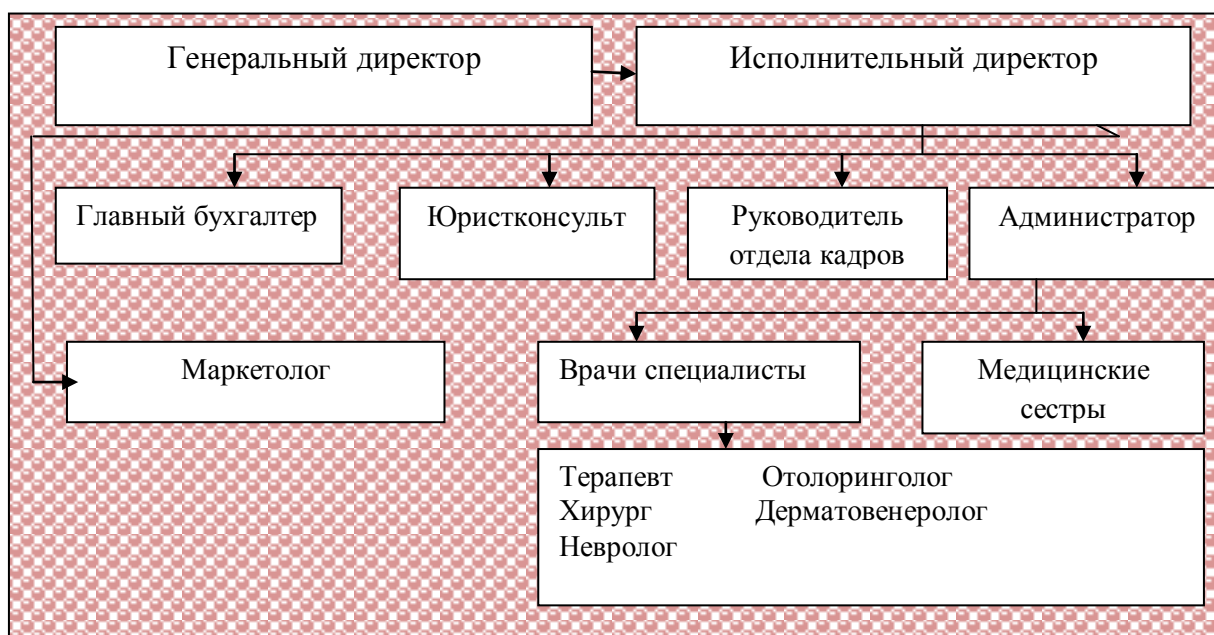


Рисунок 15- Организационная структура предприятия ООО «С-Клиника» после проведения мероприятий

Источник: Составлено автором.

Рассмотрим кратко динамику общей заболеваемости населения РФ по классам болезней, по имеющимся данным Доклада о состоянии здоровья населения и организации здравоохранения за 2008-2014 г.г.<sup>11</sup>.(приложение 3) По имеющимся данным общее количество зарегистрированных больных в 2014 г. в РФ составило 160911,3(на 100 тыс. чел. населения), а это на 3,0% больше по сравнению с показателем 2008 г. и на 0,1% ниже по отношению к

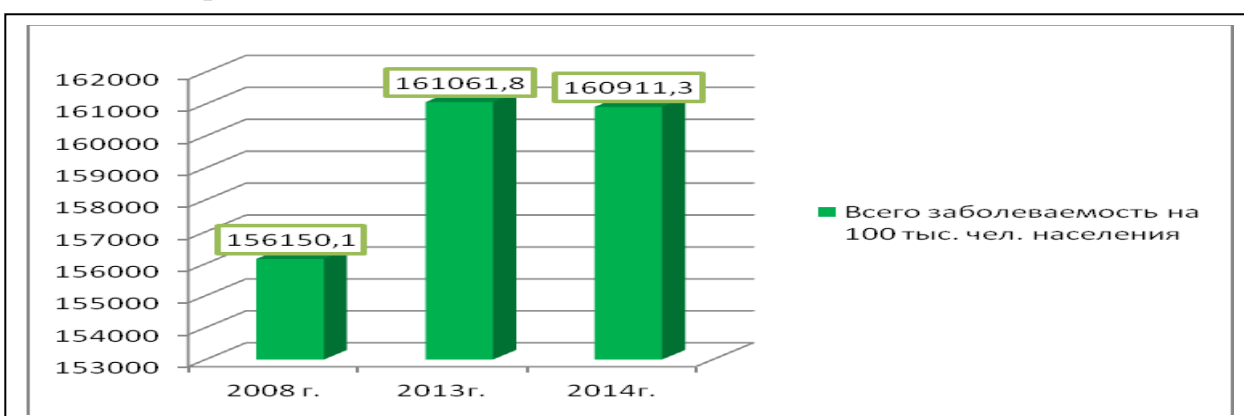


Рисунок 16- Динамика общей заболеваемости населения в РФ с 2008-2014г.г.(всего на 100 тыс.населения)

Источник: Составлено автором на основании данных Доклада о состоянии здоровья населения и организации здравоохранения за 2008-2014г.г. [<http://www.rosminzdrav.ru>]

<sup>11</sup> Официальный сайт Министерства Здравоохранения РФ.[<http://www.rosminzdrav.ru/>]



Произошло увеличение заболеваемости населения в 2014г. по отношению к показателю 2008 г. с болезнями новообразования, эндокринной системы, нервной системы, болезней уха, системы кровообращения, органов пищеварения и костно-мышечной системы, мочеполовой и врожденных аномалий, рисунок 17.

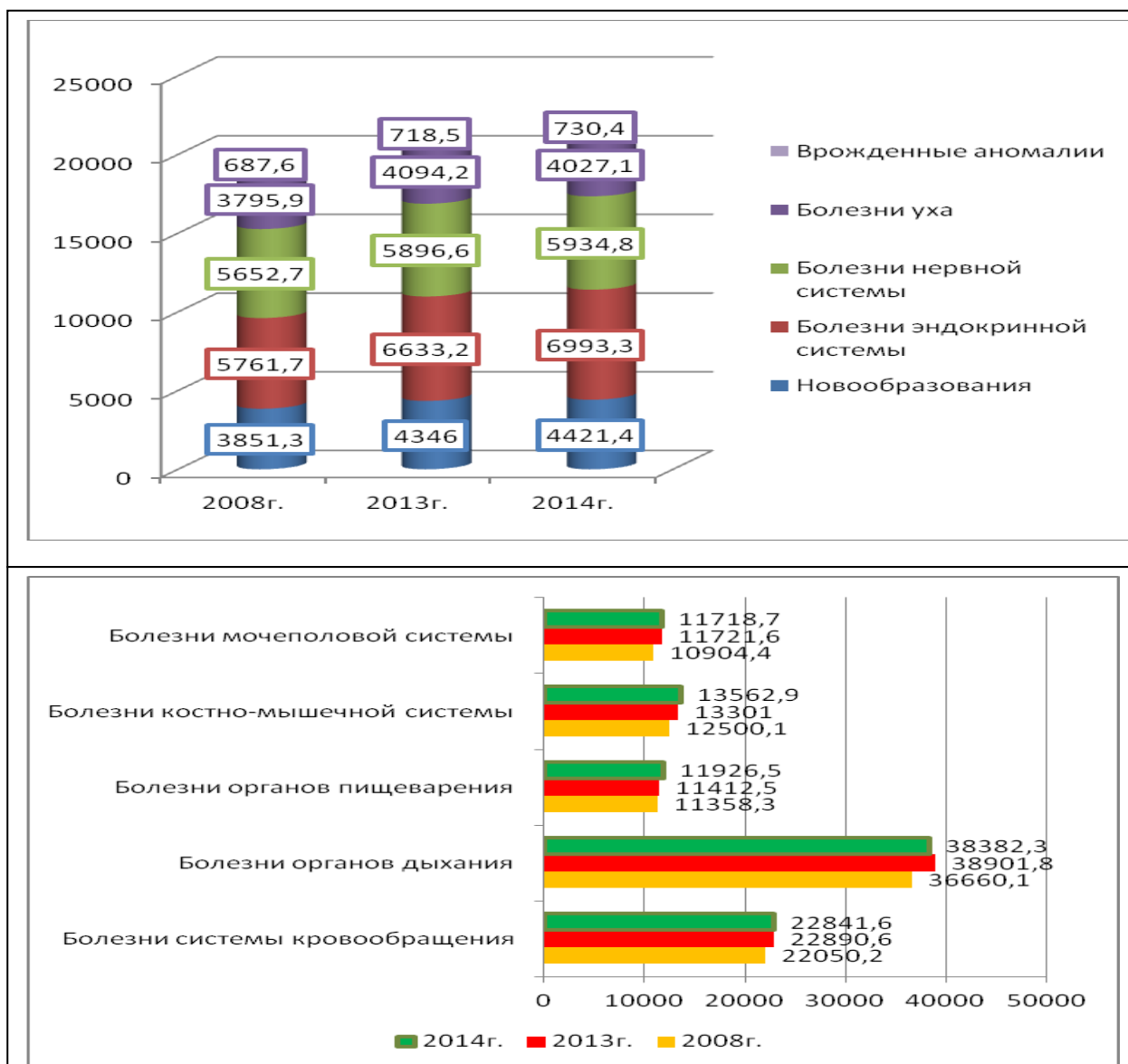


Рисунок 17-Положительная динамика заболеваемости населения по некоторым видам болезней в РФ с 2008-2014г.г.(на 100 тыс.населения)

Источник: Составлено автором на основании данных Доклада о состоянии здоровья населения и организации здравоохранения за 2008-2014г.г. [<http://www.rosminzdrav.ru>]

Снижение заболеваемости населения происходит по таким видам болезней как: инфекционные и паразитарные болезни, болезни крови и



кроветворных органов, психические расстройства и расстройства поведения, болезни кожи, травмы, рисунок 18.

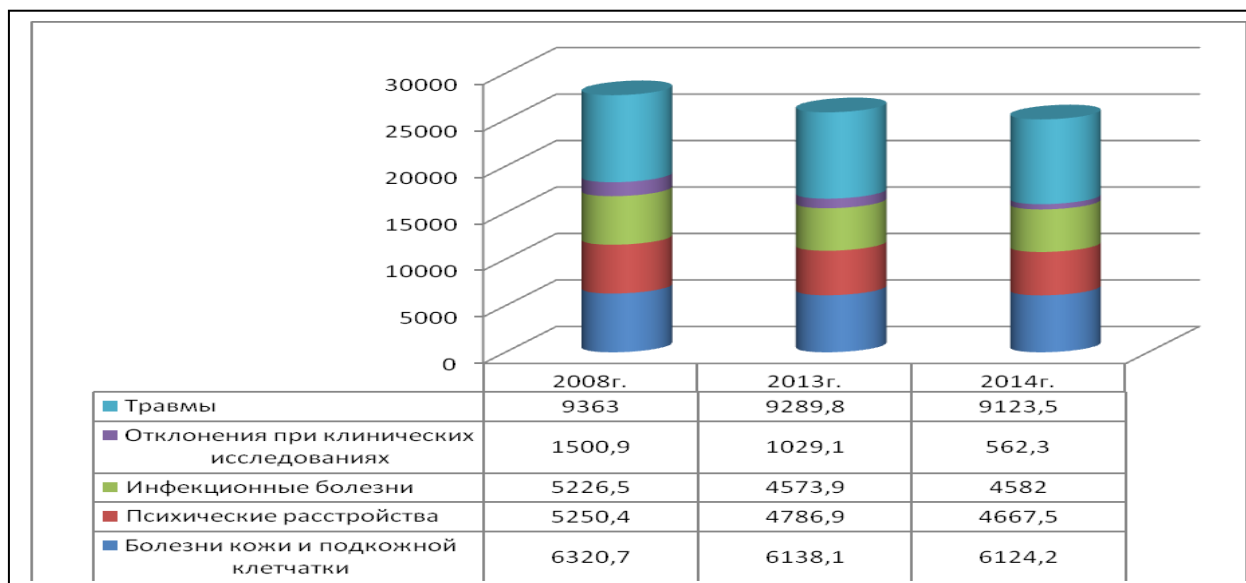


Рисунок 18 -Отрицательная динамика заболеваемости населения по некоторым видам болезней в РФ с 2008-2014г.г.(на 100 тыс.населения)

Источник: Составлено автором на основании данных Доклада о состоянии здоровья населения и организации здравоохранения за 2008-2014г.г. [<http://www.rosminzdrav.ru>]

Следует отметить, что в целом заболеваемость населения в РФ в 2014 г. по отношению к предыдущему году снизилась на 0,1%, при этом снижение заболеваемости за последние два года произошло практически по всем федеральным округам, в том числе и Центральному Федеральному округу, Южному, Северо-Кавказскому, Уральскому, Дальневосточному. По таким округам как: Северо-Западный, Приволжский и Сибирский наблюдается увеличение заболеваемости населения на 1,8%, 0,4% и 0,3% соответственно, рисунок 19.

Таким образом, проведенное исследование заболеваемости населения в РФ с 2008-2014 г.г. показало, что наблюдается рост больных с такими видами болезней как: болезни органов дыхания, кровообращения, эндокринной системы, новообразований, костно-мышечной системы, мочеполовой системы и др. Следовательно, для расширения услуг медицинского учреждения ООО «С-Клиника» необходимо, чтобы были специалисты по этим видам заболеваний. В настоящий момент в клинике существуют только



такие специалисты как: терапевт, хирург, невролог, отоларинголог, дерматовенеролог. Однако, в клинике ООО «С-Клиника» отсутствуют специалисты по лечению таких болезней по которым наблюдается положительная динамика развития, лечением таких заболеваний должны заниматься следующие специалисты: эндокринолог(эндокринная система), онколог (новообразования), ревматолог и аллерголог (костно-мышечная система), уролог и гинеколог (мочеполовая система) и т.д.

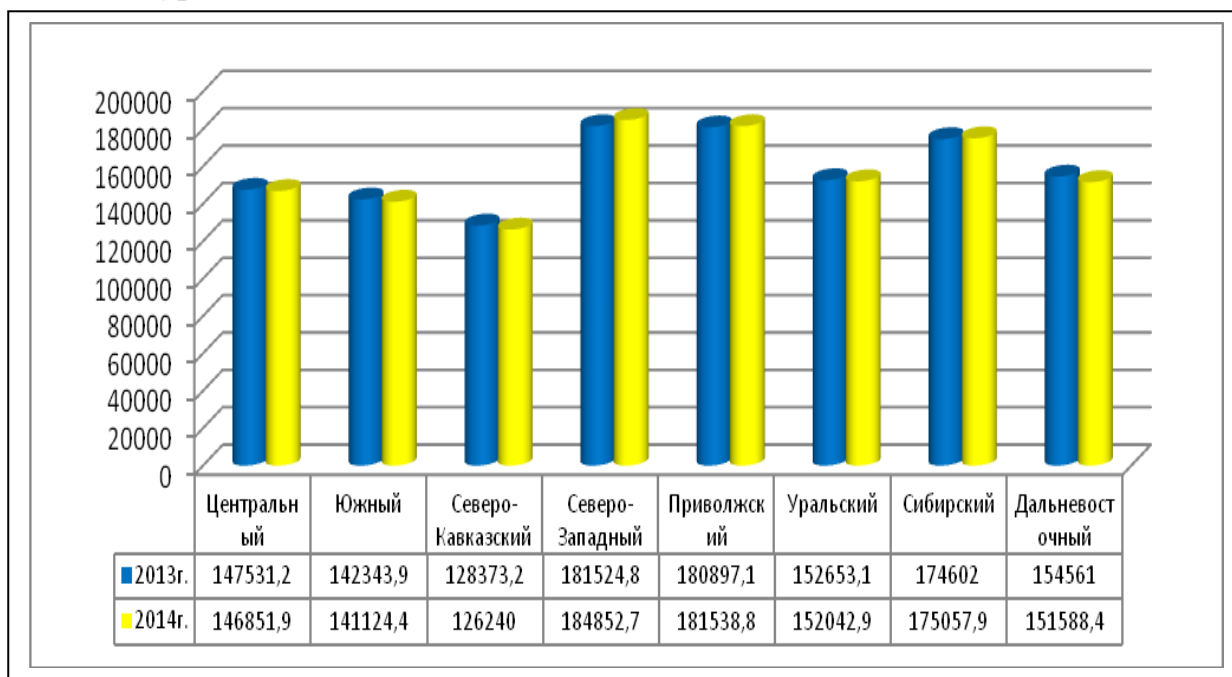


Рисунок 19- Динамика заболеваемости населения в РФ по федеральным округам с 2013-2014 г.г.

Источник: Составлено автором на основании данных Доклада о состоянии здоровья населения и организации здравоохранения за 2008-2014г.г. [<http://www.rosminzdrav.ru>]

Поэтому, если не в ближайшей перспективе, а в дальнесрочной, необходимо развитие предприятия именно по этим видам заболеваний и расширить штат сотрудников за счет принятия на работу узких специалистов, которые требуются в настоящее время на рынке оказания медицинских услуг. Кроме этого, анализ также показал, что заболеваемость населения увеличивается лишь в некоторых регионах России, это Северо-Западный федеральный округ, Приволжский и Сибирский. Поэтому развитие компании ООО «С-Клиника» именно в этих регионах, позволит увеличить объемы продаж, прибыли и финансовой устойчивости организации. Следует также



отметить, что эти мероприятия можно рассматривать на дальнесрочную перспективу. А на ближнесрочную перспективу (на ближайший год), было предложено, кроме совершенствования организационной структуры и внедрения штатного сотрудника- маркетолога, также совершенствовать товарную стратегию и стратегию стимулирования и сбыта. Рассмотрим подробнее эти мероприятия.

Как уже было описано выше, что ассортиментная политика предприятия ООО «С-Клиника» оставляет желать лучшего, поэтом является необходимым не только развитие предприятия по другим медицинским классам болезней , но и внедрение каких-либо дополнительных медицинских услуг. На сегодняшний день, наиболее популярной услугой является- платные медицинские анализы. Перечень платных медицинских анализов, может быть обширный, в частности это могут быть: Общеклинические исследования крови и мочи, коагулология, группа крови, резус-принадлежность, гормоны, инфекции, биохимические исследования крови и мочи, ранняя диагностика беременности, иммунология, онкомаркеры, диагностика анемий, диагностика остеопороза, маркеры аутоиммунных заболеваний, маркеры воспалительного процесса, аллергодиагностика, спермограмма, цитология, бактериология, микология, ПЦР-диагностика, копрология и др.

Однако, на начальном этапе, для расширения ассортимента услуг предприятия ООО «С-Клиника» целесообразно оказывать платную услугу медицинских анализов только по двум основным направлениям: 1) анализ мочи; 2) анализ кала. В перспективе возможно расширение перечня этих услуг. Анализ мочи целесообразно осуществлять по направлениям: общий анализ мочи, анализ мочи по Нечипоренко, анализ на наличие токсичных и условно эссенциальных микроэлементов; анализ на наличие тяжёлых металлов и микроэлементов; анализ мочи на бактериологическое исследование. Цены на услуги целесообразно установить исходя из средней стратегии ценообразования, применяемых на данный вид услуг, таблица 19.



Таблица 19- Примерные цены на анализы мочи клиники ООО «С-Клиника»

№ п/п	Виды анализов	Цена, руб.
1	Общий анализ мочи	320 руб.
2	Анализ мочи по Нечипоренко	400 руб.
3	Иммунофиксация белка Бенс-Джонса с панелью антисывороток	3 300 руб.
4	Скрининг белка Бенс-Джонса в разовой моче (иммунофиксация)	3 400 руб.
5	Эссенциальные микроэлементы ( Железо, Кобальт, Марганец, Медь, Селен, Цинк )	2 800 руб.
6	Таллий	1 200 руб.
7	Микроальбумин мочи (разовая порция мочи)	350 руб.
8	Анализ мочи по Зимницкому	250 руб.
9	Литий	830 руб.
10	Алюминий	830 руб.

Источник: Составлено автором

Анализ кала также целесообразно осуществлять по нескольким направлениям: анализ кала на дисбактериоз, анализ кала на яйца паразитов, на кишечную группу, на наличие скрытой крови,, на углеводы . Примерные цены на данные виды анализов представлены в таблице 20.

Таблица 20- Примерные цены на анализы кала клиники ООО «С-Клиника»

№ п/п	Виды анализов	Цена, руб.
1	ДНК листерии ( <i>Listeria monocytogenes</i> )	320 руб.
2	Ротавирус (обнаружение антигена в кале), ИХГА	750 руб.
3	ДНК Шигелла/Сальмонелла/Кампилобактер/Аденовирус ( <i>Shigella/Salmonella/Campylobacter/Adenovirus</i> )	1000 руб.
4	ОКИ-тест ( <i>Shigella/Salmonella/Campylobacter/Adenovirus/Rotavirus/Norovirus/Astrovirus</i> )	2400руб.
5	Исследование кала на простейших, яйца гельминтов	450 руб.
6	ДНК кампилобактера ( <i>Campylobacter species</i> )	300 руб.
7	Определение гемоглобина в кале количественным иммунохроматографическим методом ( FOB Gold Test)	1 300 руб.
8	Дифференциальная диагностика заболеваний ЖКТ: Панкреатическая эластаза 1 в кале Кальпротектин (в кале) Опухолевая пируваткиназа Tu M2 (в кале) Определение гемоглобина в кале количественным иммунохроматографическим методом (FOB Gold Test)	6 300 руб.
9	Общий анализ кала	390 руб.
10	Кальпротектин	2 000 руб.

Источник: Составлено автором



Таким образом, осуществляя некоторые виды анализов, компания ООО «С-Клиника» сможет расширить ассортимент предоставляемых услуг. При этом, важно также отметить, что на ближайшую перспективу планируется расширить ассортимент услуг, только за счет выше перечисленных видов анализа, так как это не требует существенных затрат и отдельно выделенной лаборатории для проведения анализов, так как компания ООО «С-Клиника» может заключить договор с ведущими клиническими лабораториями, которые осуществляют исследования анализов. А в самой клинике ООО «С-Клиника» планируется осуществлять только прием анализов. Данную функцию на прием анализом целесообразно возложить на медицинскую сестру. Расширять штат сотрудников для приема анализов не требуется. Однако, в перспективе, компания ООО «С-Клиника» может расширить ассортимент услуг за счет оказания наибольшего ассортимента услуг и анализов в том числе, это могут быть различные виды анализа крови, проведения УЗИ, различные клинические испытания и т.д. В таком случае потребуется увеличение штата сотрудников и выделения отдельного помещения для осуществления этих видов услуг.

Кроме совершенствования товарной политики организации ООО «С-Клиника» выше было предложено совершенствовать стратегию стимулирования и сбыта услуг клиники. Совершенствовать стимулирование услуг можно с помощью внедрения программного обеспечения –CRM.

В свете информационных технологий система CRM представляет собой набор определенного программного обеспечения (ПО), позволяющего автоматизировать и совершенствовать бизнес-процессы, связанные с управлением продажами, маркетингом и сервисной поддержкой клиентов. Данное программное обеспечение (ПО) дает возможность координировать работу различных каналов взаимодействия с клиентом –личное взаимодействие, телефон, Интернет – с тем, чтобы установить долгосрочные и взаимовыгодные отношения. CRM система необходима клинике для привлечения новых клиентов и достижения максимального удовлетворения



каждого пациента. В CRM блок мы включаем следующие четыре основные бизнес задачи.

В настоящий момент достаточно много компаний предлагают CRM-системы для розничных, оптовых и других сфер деятельности. Для получения наибольшей эффективности от внедрения CRM-систем, необходимо более детально рассматривать функции и возможности существующих программных продуктов. На сегодняшний день, рынок предлагает множество программных продуктов для медицинских центров и клиник, наиболее популярными из них являются: МедОфис, Инфоклиника, MGERM, CLinicIQ, Clinic365, MedWork, БАРС Мед, 1С-Рарус: Лечащ и другие, рисунок 20.

Таким образом, выше представлены наиболее известными программные продукты для медицинских клиник, однако, для внедрения на предприятии ООО «С-Клиника» целесообразно применить программный продукт Clinic365<sup>12</sup>. Данная программа позволит проводить различные акции по привлечению и удержанию клиентов и разрабатывать обширную систему скидок. Ниже рассмотрим основные особенности программного продукта Clinic365:

#### 1) Акции по привлечению клиентов

Clinic365 позволяет учитывать все маркетинговые акции, направленные на привлечение клиентов. По акциям может планироваться бюджет (общий или по неделям), что позволяет в дальнейшем рассчитать стоимость контакта и провести анализ эффективности акций.

#### 2) Единое окно администратора или оператора Contact Centre

Clinic365 позволяет регистрировать все звонки, поступающие в клинику. Для этого решение содержит интегрированный модуль контакт центра, в основе которого – реестр звонков.

#### 3) Интеграция с IP АТС

---

<sup>12</sup>Основные функции программы Clinic365[ <http://www.clinic365.ru/>]



Программы для клиник и медицинских центров	
ClinicIQ	Онлайн сервис для медицинских центров и для стоматологий. Функционал включает базу пациентов, ведение медицинских карт, запись на прием, расписание визитов, расписание врачей, прайс-лист, выставление счетов, учет платежей, отчеты.
Clinic365	Просто удобная медицинская информационная система, которая позволяет вести базу пациентов (медицинские карточки - осмотры, анализы, диагнозы...), формировать расписание приемов у врачей, рассылать клиентам SMS/Email напоминания, вести учет доходов и расходов, материалов на складе, учет сотрудников и зарплаты, организовывать маркетинговые акции, изучать аналитику.
МедОфис	Система для поддержки работы медицинского учреждения. Автоматизирует полный цикл взаимодействия с пациентом при оказании медпомощи в условиях амбулатории, стационара, санатория. Ведение электронной истории болезни: врачебные приёмы, лабораторная диагностика, исследования. Учет расходных материалов и персонифицированный учет медикаментов
Инфоклиника	Полнофункциональная медицинская информационная система: управление поликлиникой, больницей, медицинским центром и сетью медицинских учреждений + SaaS решение для организации сайта электронной регистратуры и личного кабинета пациента клиники.
MGERM	Мощная профессиональная МИС по цене систем начального уровня. WEB технологии в сочетании с надежными средствами защиты персональных данных делают MGERM незаменимой для автоматизации сетевых клиник.
MedWork	Медицинская информационная система. Подходит как для небольших частных клиник на 2-3 АРМ, так и для крупных лечебно-диагностических центров из сотен рабочих мест. Есть облачная версия MedWork Cloud
БАРС.Мед	Универсальное решение для автоматизации деятельности медицинских учреждений различной специализации и масштаба: от небольших узкоспециализированных клиник до многопрофильных стационаров и медицинских центров. Решение предусматривает возможности как для сотрудников и руководства ЛПУ, так и для пациентов: начиная с дистанционной записи на прием и электронной медицинской карты, заканчивая документооборотом и управлением бизнес-процессами.
1С-Рарус: Лечащий врач	SaaS программа для частных медицинских кабинетов и маленьких клиник, основанная на 1С. Позволяет хранить медицинские карточки пациентов, вести календарь приемов, хранить результаты осмотров и анализов, вести учет оплаты услуг.

Рисунок 20- Наиболее известные программы для клиник и медицинских центров

Источник: Составлено автором на основании [<http://www.livebusiness.ru/tools/clinic/>]



Контакт центр может быть интегрирован с различными IP АТС (Астериск, Oktell). За счет интеграции обеспечивается автоматический вызов карточки звонка при входящем вызове, определение номера и пациента по базе, если он был зарегистрирован ранее.

#### 4) История взаимоотношений с каждым пациентом.

Дополнительно по каждому пациенту (в том числе и во время звонка) доступна подробная история взаимоотношений – оплаты, договора, история визитов и медицинские документы.

#### 5) Телемаркетинг

Логика обработки звонков настраивается с помощью справочников типов звонков и возможных результатов. Дополнительно в зависимости от типа звонка Clinic365 позволяет указать сценарий разговора.

#### 6) E-mail и SMS рассылки<sup>13</sup>

Для работы с пациентами в базе Clinic365 включает интегрированный модуль email и SMS рассылок, который позволяет разослать специальные предложения всем пациентам в базе или определенному сегменту.

Внедрение программного обеспечения Clinic365, позволит клинике ООО «С-Клиника» удерживать клиентов с помощью различных программ лояльности, а это повлияет на увеличение объемов продаж. При этом, важно отметить, что по оценкам разработчиков программного обеспечения CRM-систем, объемы продаж увеличиваются в среднем на 20-30%, чем до внедрения программы.

Таким образом, данная программа позволит совершенствовать систему стимулирования сбыта в организации ООО «С-Клиника».

Не менее важными в совершенствовании маркетинговой деятельности организации является продвижение сбыта. То есть кроме удержания клиентов и разработки программ лояльности, необходимо продвигать услуги

---

<sup>13</sup> Основные функции программы Clinic365[ <http://www.clinic365.ru/>]



предприятия с помощью сети Интернет и различных источников информации (печатные издания, личные продажи и т.д.). как показала представленный выше анализ, в организации ООО «С-Клиника» замечено не совершенство электронного ресурса, а именно- на сайте компании не достаточно информации для наиболее полного осведомления потребителей клиники. В частности, отсутствует информация о специалистах организации. Данная информация является обязательной, так как любой клиент, обратившийся в клинику учитывает особенности медицинских работников. Поэтому на сайте компании необходимо разместить информацию о медицинских работниках с фото самого персонала и краткой характеристикой. В частности, должна быть информация о возрасте работника, его образовании и специализации, стаж работы, Ф.И.О. и другая важная информация. Таким образом, потребители клиники ООО «С-Клиника» будут видеть с какими специалистами и какого уровня им приходится сотрудничать.

Кроме этого на сайте компании должна быть информация для размещения отзывов клиентов. Это позволит наладить более тесные отношения с потребителями. Также, в целях изучения спроса на медицинские услуги, на сайте компании ООО «С-Клиника» можно сделать анкету- опросник, которая будет состоять из двух, трех вопросов и вариантов ответов. Это могут быть вопросы следующего содержания: 1) Услуги какого врача- специалиста, Вам необходимы в настоящий момент; 2) Что для Вас важно при выборе медицинского учреждения; 3) Откуда Вы узнали о нашей клинике, таблица 21.

Анкета-опросник, расположенная на сайте компании ООО «С-Клиника» позволит лучше узнать потребительский спрос населения на рынке медицинских услуг, а также позволит разрабатывать и корректировать стратегические направления развития организации ООО «С-Клиника».



Таблица 21- Примерная анкета- опросник для размещения на сайте компании  
ООО «С-Клиника»

№ п/п	вопросы	Варианты ответов
1	Услуги какого врача- специалиста, Вам необходимы в настоящий момент	Невролог Ревматолог Уролог Терапевт Стоматолог Онколог Аллерголог Гинеколог Хирург Эндокринолог Психиатр
2	Что для Вас важно при выборе медицинского учреждения	Ценовая политика Качество услуг Расположение клиники Другое
3	Откуда Вы узнали о нашей клинике	В сети Интернет Из газет От друзей Другое

Обязанности и контроль за обновлением сайта компании ООО «С-Клиника» целесообразно возложить на исполнительного директора клиники, который будет следить за обновлением информации, добавлять и совершенствовать интернет ресурс организации.

Резюмируя выше изложенное можно сделать вывод, что для совершенствования маркетинговой деятельности в медицинской клинике ООО «С-Клиника» были предложены следующие мероприятия:

- 1)совершенствование организационной структуры предприятия, за счет внедрения штатной единицы- маркетолога и установления взаимодействия между отделами;
- 2)совершенствование товарной стратегии- за счет оказания новой услуги- медицинские анализы;
- 3) совершенствование стратегии стимулирования и сбыта- за счет внедрения программного обеспечения по работе с клиентами и разработки программ лояльности, а также улучшения интернет- ресурса(сайта) компании, рисунок 21. Рассмотренные мероприятия позволили выделить основные требования и обязанности сотрудников организации ООО «С-Клиника». В частности, ответственным за проведение маркетинговых акций, проведения анализа рынка и исследования потребительских предпочтений- назначить –маркетолога. Ответственным за оказание новой услуги- медицинские анализы- назначить медсестру



предприятия. Ответственный за оценку финансовых показателей, организации всех подразделений предприятия, ведение Интернет-ресурса организации- назначить исполнительного директора.

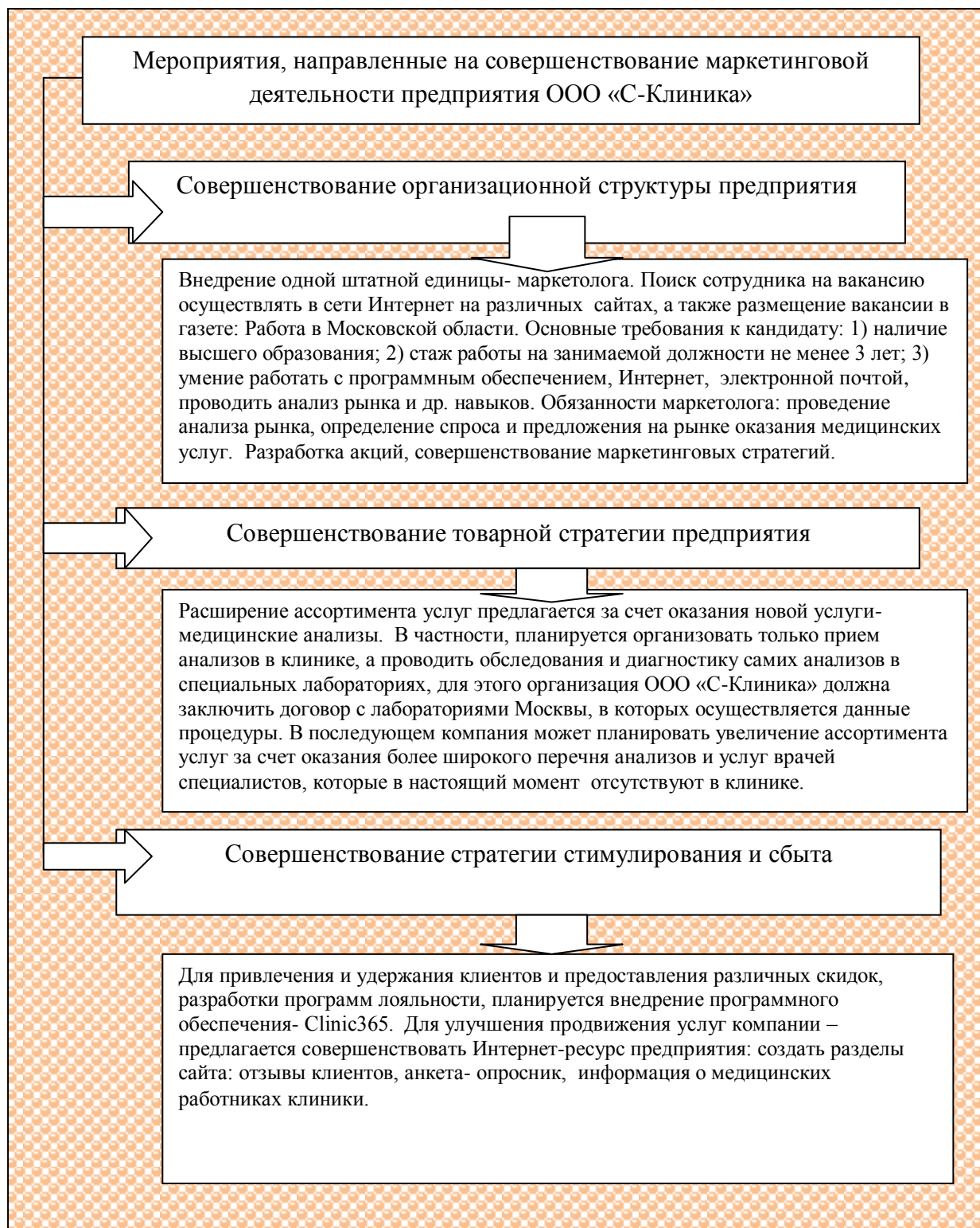


Рисунок 21-Мероприятия, направленные на совершенствование маркетинговой деятельности предприятия ООО «С-Клиника».

Источник: Составлено автором



Рассмотренные мероприятия, направленные на совершенствование маркетинговой деятельности ООО «С-Клиника» позволят компании повысить экономические показатели. Однако, данные мероприятия требуют дополнительных финансовых вложений. Для того, чтобы оценить эффективность предложенных мероприятий, необходимо перейти к следующей части исследования.

### **3.2 Оценка эффективности предложенных рекомендаций**

Проведем оценку эффективности предложенных мероприятий. Направленных на совершенствование маркетинговой деятельности предприятия ООО «С-Клиника». Для того, чтобы оценить эффективность, необходимо рассчитать различные экономические показатели, которые планируется достигнуть в перспективе, это могут быть показатели выручки, прибыли, рентабельности, финансовой устойчивости и др. Однако, проведение представленных выше мероприятий, требует вложения финансовых ресурсов. В частности, основными видами затрат на предложенные выше мероприятия являются: затраты на поиск сотрудника в отдел маркетинга, затраты на установку программного обеспечения Clinic365-это единовременные затраты. К постоянным затратам, связанными с совершенствование маркетинговой деятельности предприятия относятся: затраты на заработную плату маркетологу, затраты на надбавку к заработной плате медицинской сестры, которая будет осуществлять функции по приему анализов от пациентов и направлять их в лабораторию для испытаний.

Рассмотрим подробнее все виды затрат. Так как для размещения вакансии –маркетолога, планируется использовать различные Интернет-ресурсы (сайты объявлений о работе), большинство сайтов сейчас позволяют бесплатно размещать вакансии, поэтому этот вид расходов не предусмотрен. Однако, также компания планирует размещать вакансию маркетолога- в



газете «Работа в Московской области». Эта газета выходит еженедельно в Московской области с начала ноября 2010 года. Формат издания: А4  
Тираж: 30.000 экз., Цветность: черно-белая. Стоимость размещения объявлений в газете следующая:

Текстовое объявление (до 300 печатных знаков, включая пробелы, знаки препинания и номер телефона) = 300 руб. + каждые дополнительные (полные или не полные) 100 печ. знаков + 100 руб.  
Модульная реклама: 1 кв. см площади модуля = 100 руб. (ширина модуля может быть 6 или 12,5 или 19 см, высота - любое целое количество сантиметров, но не более 20 см; таким образом, минимальный модуль составляет 1 см в высоту и 6 см в ширину и стоит 6 см x 100 руб. = 600 руб.).  
Изготовление макета рекламы - бесплатно. НДС не облагается.

Система скидок рекламодателям: в зависимости от общей суммы, оплаченной редакции : 1000 руб. = 1%, 2000 руб. = 2%, 3000 руб. = 3%, 4000 руб. = 4%, 5000 руб. = 5%, 6000 руб. = 6%, 7000 руб. = 7%, 8000 руб. = 8%, 9000 руб. = 9%, 10000 руб. = 10%, 12000 руб. = 11%, 15000 руб. = 12%, 20000 руб. = 13%, 30000 руб. = 14%, 40000 руб. = 15%, 50000 руб. = 16%, 70000 руб. = 17%, 100000 руб. = 18%, 150000 руб. = 19%, 200000 руб. = 20%<sup>14</sup>.

Согласно представленной ценовой политики размещения рекламы в газете «Работа в Московской области» целесообразно размещать вакансию маркетолога- текстовым объявлением, включающем в среднем 500 печатных знаков. Стоимость такого объявления будет составлять 500 руб. в неделю. Следовательно в месяц стоимость на размещение вакансии составит 2000 руб. Как показывает многолетний опыт, найти хорошего сотрудника за месяц достаточно сложно, поэтому целесообразно планировать размещение вакансии на три месяца. Стоимость составит 6000 руб. С учетом скидки, затраты на рекламу по поиску сотрудника составят 5640 руб.

---

<sup>14</sup> Официальный сайт газета «Работа в Московской области»[ [www.rabota-v-moskovskoi-oblasti.ru](http://www.rabota-v-moskovskoi-oblasti.ru)].



Еще одним видом расходов является –затраты на установку программного обеспечения Clinic365. Стоимость услуг по внедрению зависит от количества рабочих мест, перечня автоматизируемых бизнес задач и выбранного подхода к внедрению. Ниже приведены несколько типовых пакетов для отдельных клиник, таблица 22-23.

Таблица 22- Стоимость установки программного обеспечения Clinic365

Пакет услуг	Стоимость, рублей без НДС
<b>Внедрение Clinic365 в регистратуре</b> , включая: Проведение установочной встречи Экспресс внедрение процесса работы регистратуры (картотека пациентов, расписание, финансы) Адаптация до 3-х печатных форм первичной документации (договор, ИДС, титульный лист амбулаторной карты) Внесение справочников: кабинетов, сотрудников, списков услуг, графиков работы и шаблонов графиков работы, подготовка списка услуг для импорта или ручное добавление услуг – до 4-х часов Опытная эксплуатация/индивидуальное обучение пользователей, 4 часа Рекомендуется для быстрого запуска в работу регистратуры с последующим наращиванием возможностей.	<b>43 500</b> <b>39 000</b>
<b>Внедрение Clinic365 в малой клинике (регистратура + 3 специализации = 5-15 пользователей)</b> , включая: Проведение установочной встречи Экспресс внедрение процесса работы регистратуры (картотека пациентов, расписание, финансы) Первичный импорт пациентов, истории визитов и оказанных услуг, договоров и оплат Адаптация до 3-х печатных форм первичной документации (договор, ИДС, титульный лист амбулаторной карты) Экспресс внедрение лечебного процесса Настройка форм медицинской документации, за 6 документов Внесение справочников: кабинетов, сотрудников, списков услуг, графиков работы и шаблонов графиков работы, подготовка списка услуг для импорта или ручное добавление услуг – до 4-х часов Опытная эксплуатация/индивидуальное обучение пользователей, 8 часов Рекомендуется клиникам, начинающим работу с нуля или готовым адаптировать свои процессы. При экспресс внедрении не проводится глубокого анализа процессов работы. Настройка выполняется консультантом по внедрению совместно с ключевыми специалистами Заказчика. Решение о выборе логики работы должно приниматься специалистами Заказчика прямо в ходе встречи из типовых вариантов.	<b>88 500</b> <b>79 000</b>
<b>Экспресс внедрение Clinic365 в средней клинике (регистратура + 10 специализаций + лаборатория = 16-35 пользователей)</b> , включая: Проведение установочной встречи Экспресс внедрение процесса работы регистратуры (картотека пациентов, расписание, финансы) Адаптация до 3-х печатных форм первичной документации (договор, ИДС, титульный лист амбулаторной карты) Настройка интеграции с 1С по оплатам Экспресс внедрение лечебного процесса для одного отделения Настройка форм медицинской документации, за 20 документов Настройка интеграции с внешней лабораторией Экспресс внедрение работы с корпоративными клиентами Экспресс внедрение процедуры расчета зарплаты	<b>328 500</b> <b>295 000</b>



Внесение справочников: кабинетов, сотрудников, списков услуг, графиков работы и шаблонов графиков работы, подготовка списка услуг для импорта или ручное добавление услуг – до 8-ти часов Опытная эксплуатация/индивидуальное обучение пользователей, 16 часов	
<b>Экспресс внедрение в крупной клинике (регистратура + контакт центр + 25 специализаций + лаборатория = от 35 пользователей), включая:</b> Проведение установочной встречи Экспресс внедрение процесса работы регистратуры (картотека пациентов, расписание, финансы) Адаптация до 3-х печатных форм первичной документации (договор, ИДС, титульный лист амбулаторной карты) Расширенная настройка ценообразования Настройка интеграции с 1С по оплатам Интеграция расписания в сайт клиники Настройка дизайна личного кабинета Экспресс внедрение контакт центра Настройка логики обработки звонков Подключение к АТС Астериск или OkTell и тестирование взаимодействия Экспресс внедрение лечебного процесса для 5-ти отделений Настройка форм медицинской документации, за 50 документов Настройка интеграции с внешней лабораторией Экспресс внедрение работы с корпоративными клиентами Экспресс внедрение процедуры расчета зарплаты Внесение справочников: кабинетов, сотрудников, списков услуг, графиков работы и шаблонов графиков работы, подготовка списка услуг для импорта или ручное добавление услуг – до 16-ти часов Опытная эксплуатация/индивидуальное обучение пользователей, 24 часа	498 500 450 000

Представленная стоимость в табл.21 на установку программного обеспечения зависит прежде всего от количества рабочих мест, для компании ООО «С-Клиника» целесообразно выбрать решение при установке на 15 пользователей, стоимостью 79000 руб. Кроме установки программы, необходимы Лицензии Clinic365 OnSite . Стоимость лицензий представлена в таблице 23.

Таблица 23-Стоимость лицензий Clinic365 OnSite<sup>15</sup>

Количество лицензий	Стоимость лицензии для одного пользователя, рублей без НДС
1	15000
2-5	12000
6-15	10000
16-50	8500
от 50	7000

Стоимость лицензии для одного пользователя составляет 15000 руб. Таким образом, общая сумма затрат на установку программы Clinic365

<sup>15</sup> Программа Clinic365 для медицинских клиник. Официальный сайт[ <http://www.clinic365.ru/>]



составляет 94000 руб. Итого в целом сумма единовременных затрат составит 99640 руб. Постоянными затратами после совершенствования маркетинговой деятельности на предприятии ООО «С-Клиника» следует считать: расходы на заработную плату маркетологу и надбавки к заработной плате медицинской сестры(за дополнительное осуществление функций по приему анализов в клинике). Для маркетолога планируется установить оклад в размере 18,0 тыс. руб. и премии по результатам работы в размере 20%. Итого общая среднемесячная заработная плата маркетолога составит 21,6 тыс. руб. В целом годовой фонд заработной платы маркетолога составит 259,2 тыс. руб. Надбавку медицинской сестре за совмещение необходимо установить в размере 15,0 % к заработной плате, которая на сегодняшний день составляет 15,2 тыс. руб. После начисления процентов за совмещение заработная плата составит 17,8 тыс. руб. Годовой фонд заработной платы медицинской сестры составит 213,6 тыс. руб.

Кроме этого, руководитель предприятия(или ИП) уплачивает на своих работников различные отчисления в фонды обязательного страхования, которые составляют 30% от начисленной оплаты труда. Однако, эти расходы удерживаются не с работника (как в случае 13% подоходного налога), а выплачиваются из средств работодателя. Таким образом, 30% в фонды обязательного страхования на вышеперечисленных работников составят  $(213,6 + 259,2) = 472,8$  тыс. руб.  $/100 \times 30\% = 141,8$  тыс. руб. Итого затраты на оплату труда и отчисления в фонды социального страхования составят 614,6 тыс. руб. Все виды расходов, постоянных и единовременных, можно представить в виде таблицы 24.

Однако, при расчете окупаемости затрат, постоянные затраты не учитываются, а учитываются только единовременные затраты, то есть сумма затрат 99640,00 руб. Постоянные затраты включаются в себестоимость реализации продукции, услуг предприятия ООО «С-Клиника».



Далее, для того, чтобы рассчитать окупаемость затрат, необходимо рассчитать основные экономические показатели, в том числе и показатели объемов продаж.

Таблица 24- Прогноз расходов на маркетинговые мероприятия предприятия ООО «С-Клиника»

№ п\п	Виды расходов	Сумма, руб.
1	Единовременные затраты	
1.1.	Покупка программного обеспечения Clinic365	94000,00
1.2.	Размещение вакансий в газете «Работа в Московской области»	5640,00
2	Постоянные затраты	
2.1.	Заработная плата маркетолога(в год)	259200,00
2.2.	Заработная плата медицинской сестры (в год)	213600,00
2.3	Отчисления в фонды социального страхования (30%)	141800,00
	Итого единовременные затраты	99640,00
	Итого постоянные затраты	614600,00

Согласно представленным выше мероприятиям, увеличение объемов продаж планируется достигнуть за счет расширения ассортимента услуг(оказание услуг платные медицинские анализы), внедрения программного обеспечения по работе с клиентами Clinic365, совершенствование информационного ресурса компании (сайт) ООО «С-Клиника».

Достаточно сложно прогнозировать какие объемы продаж будут достигнуты за счет оказания новой услуги- платные медицинские анализы. На сегодняшний день, рейтинг в сети Интернет публикует данные о лидерах медицинских лабораторий, оказывающих аналогичный вид услуг, ими являются: Бест Клиник, Столичная медицинская клиника, Прима Медика, Чудо доктор, Царская клиника, Дельтаклиник, Патеро Клиник, Креде Эксперто<sup>16</sup>, рисунок 22.

Однако, несмотря на представленный рейтинг, отсутствуют данные по объемам продаж медицинских лабораторий Москвы. Для сравнения можно представить данные по объемам продаж лидеров медицинского рынка

<sup>16</sup> Рейтинг медицинских клиник Москвы[  
<http://www.krasotaimedicina.ru/treatment/laboratory-rheumatology/>]



Москвы. По оценкам BusinessStat, в 2014 г. наибольшую долю на медицинском рынке Москвы занимает компания «Медси»: в 2014 г. доля компании на рынке медицинских услуг города составила 1,9% при объеме выручки 8,8 млрд. руб.



Рисунок 22-Рейтинг медицинских клиник Москвы по оказанию услуги-платные медицинские анализы по данным на 2014 г.

Источник: Составлено автором на основании Рейтинга медицинских клиник Москвы[  
<http://www.krasotaimedicina.ru/treatment/laboratory-rheumatology/>]

Второе место по стоимостному объему продаж медицинских услуг принадлежит «Европейскому медицинскому центру» с выручкой в 4,3 млрд. и долей рынка в 0,9%<sup>17</sup>, рисунок 23.



Рисунок 23- Доля рынка медицинских услуг Москвы, занятая лидерами рынка по данным на 2014 г.

<sup>17</sup> Лидеры Московского рынка медицинских услуг[<http://www.energosovet.ru/analit.php?parent=rubricator&child=getresearch&id=239111>]



Таким образом, значительные объемы оборота имеют достаточно крупные медицинские компании Москвы и предлагающие большой перечень услуг. Поэтому прогнозировать объемы продаж на предприятии ООО «С-Клиника» можно только исходя из стоимости среднего чека медицинских лабораторий, который в среднем составляет 300 руб. на одного человека<sup>18</sup>. Если предположить, что количество посетителей в день будет составлять в среднем 20 человек, то в месяц объемы продаж могут составить 180,0 тыс. руб. Однако, для наиболее реальных прогнозных показателей, целесообразно принимать меньшие значения и предположить, что количество посетителей в месяц будет составлять не более 150 человек в среднем. Таким образом, объемы продаж составят 45000 руб. в месяц. Примерно 20% от объема продаж необходимо будет оплачивать клиническим лабораториям, которые будут сотрудничать с компанией ООО «С-Клиника». Таким образом, выручка в год от данного мероприятия составит 540,0 тыс. руб. Себестоимость составит 108,0 тыс. руб. Сюда же можно включить и затраты на заработную плату медицинскому работнику, которые составят 277,68 тыс. руб. (оплата труда и социальные отчисления). Таким образом, валовая выручка от данного мероприятия составит 154,3 тыс. руб.

Также планируется увеличить объемы продаж от внедрения программного обеспечения CRM-системы. Рассмотрим явные и неявные выгоды от внедрения CRM. Чаще всего руководители воспринимают эффективность от внедрения CRM на уровне здравого смысла. Действительно, важность таких эффектов, как рост продуктивности продаж, удовлетворенности и удержания клиентов понятны даже не специалисту. Сложности с оценкой появляются при попытке точной оценки отношения вложенных инвестиций на полученную отдачу (Return on investments, ROI), поскольку не существует конкретной универсальной формулы для такой оценки.

---

<sup>18</sup> Свой бизнес: Рентабельность частной лаборатории диагностики свыше 30% [<http://www.openbusiness.ru/html/laboratoria.htm>]



Сегодня уже многие понимают, что эффективность информационной системы определяется ее наполнением и качеством реализации — «правильностью» структур и процессов и т.д. Говоря по-другому, результат внедрения CRM определяется качеством бизнес-модели<sup>19</sup>. В то же время на практике внедрение CRM зачастую реализуется сугубо как автоматизация имеющихся процессов при имеющемся персонале. Если имеющееся качество бизнес-модели при этом устраивает, то такой подход вполне осознан. В этом случае можно говорить о таких эффектах от внедрения, как рост производительности персонала, повышение скорости обслуживания, исключение потерь и дублирования информации. Здесь оценивается отдача от затрат на покупку прикладной CRM-системы и ее внедрение в соответствии с существующими процессами. Поэтому можно сказать, что при внедрении CRM как программного продукта, автоматизации процессов на его основе, компании получают прямые эффекты категории снижения затрат и некоторые косвенные эффекты, получаемые через поддержку существующей бизнес-модели.

В комплексном проекте по реализации клиент-ориентированной стратегии и созданию системы продаж можно получить значительно большее число эффектов - как эффекты категории снижения затрат, так и эффекты другого порядка.

Различные источники (META Group, Gartner Group, ISM и др.) выделяют следующие основные категории эффектов от внедрения CRM, рисунок 24. Данная квалификация довольно наглядна и показывает основные категории получаемых эффектов. Однако она не учитывает такие (на первый взгляд, неявные) эффекты, как снижение рисков. Например, в бизнесе существует выражение «победитель получает все». На некоторых рынках потеря конкурентного положения может стать фатальной и речь в этом случае уже не идет только о простом приросте дохода. Поэтому для полноты

---

<sup>19</sup> Экономические эффекты от внедрения CRM  
Марданов А.З.[Электронная версия][ <http://www.cfin.ru/itm/crm/effects.shtml>]



классификации будем говорить и об эффектах снижения (или увеличения) рисков от внедрения CRM.

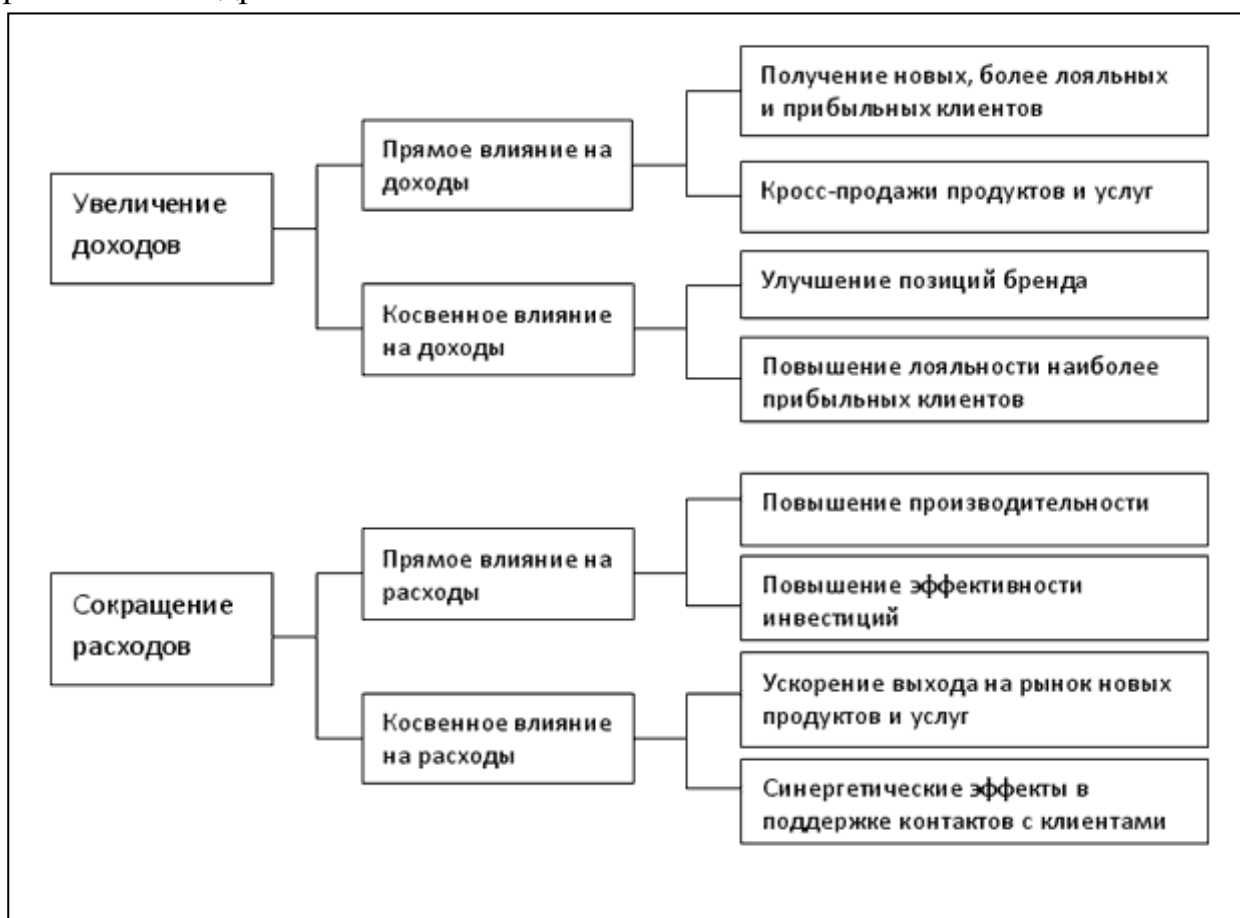


Рисунок 24- Категории эффектов от внедрения CRM-системы

Источник: Экономические эффекты от внедрения CRM

Марданов А.З.[Электронная версия][ <http://www.cfin.ru/itm/crm/effects.shtml>]

Различаются природа и возможность прямой оценки получаемого эффекта. С этой точки зрения нас будут интересовать категории прямых экономических эффектов и косвенных экономических эффектов.

Итак, разделим экономические эффекты на три условные категории:

- 1) прямые экономические эффекты;
- 2) косвенные экономические эффекты;
- 3) эффекты снижения рисков.

Прямые экономические эффекты. К данной категории можно отнести эффекты прямого действия, которые влияют на доходность компании. В таблице, приведенной ниже, описаны изменения, проводимые в рамках проекта по реализации клиент-ориентированной стратегии и созданию



системы продаж и получаемые краткосрочные и долгосрочные экономические эффекты, таблица 25(приложение 4).

Рассмотрим косвенные экономические эффекты от внедрения CRM. К данной категории можно отнести общекорпоративные эффекты, которые сложно поддаются прямому расчету и важны в первую очередь акционерам компании.

Например, к таким относится рост стоимости акций на бирже в результате повышения прозрачности процессов, повышения управляемости, что важно для привлечения интереса сторонних акционеров. Возможные эффекты подобного рода представлены на рисунке 25.

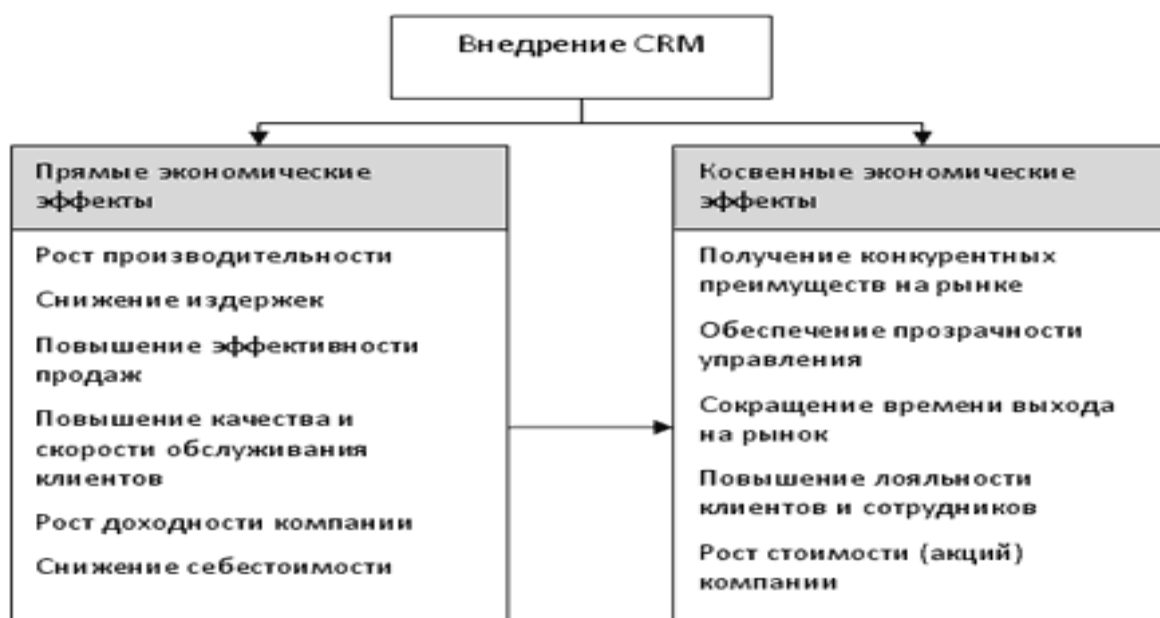


Рисунок 25- Прямые и косвенные экономические эффекты от внедрения CRM.

Источник: Экономические эффекты от внедрения CRM

Марданов А.З.[Электронная версия][ <http://www.cfin.ru/itm/crm/effects.shtml>]

Еще один важный фактор оценки эффективности CRM –системы- это снижение рисков. К данной категории можно отнести эффекты предотвращения влияния негативных факторов на развитие компании — снижение рисков.

В таблице 26, описаны основные риски, снижению которых способствует внедрение CRM-системы.



Таблица 26 -Снижение рисков при внедрении CRM-системы

<i>Изменения</i>	<i>Риски, появление которых снижается</i>
Сегментация клиентов	Риск потери наиболее доходных/прибыльных клиентов
Выбор каналов и оптимальной цепочки продвижения	Риск ухудшения отношений с партнерами, риск недонесения потребительской ценности до клиентов
Оптимизация организационной структуры	Риск снижения гибкости организации, риск ухудшения отношений с клиентами
Создание новой системы мотивации персонала	Риск деятельности персонала в противовес общим целям компании
Подготовка персонала	Риск снижения мотивации персонала, риск ухудшения отношений с клиентами
Создание единой базы данных, базы знаний	Риск ухудшения отношений с клиентами
Планирование и прогнозирование продаж	Риск невыполнения планов по доходам и/или рентабельности
Управление по клиентским показателям	Риск потери конкурентоспособности
Автоматизация бизнес-процессов	Риск снижения производительности, эффективности процессов
Автоматизация обработки контактов и запросов, создание системы самообслуживания	

Источник: Экономические эффекты от внедрения CRM

Марданов А.З.[Электронная версия][ <http://www.cfin.ru/itm/crm/effects.shtml>]

При этом внедрение CRM может привести и к появлению новых рисков, таких как снижение продуктивности сотрудников на начальном этапе эксплуатации системы, неприятие системы рядом сотрудников.

Рассмотрим основные подходы к оценке экономического эффекта от внедрения CRM. Очевидно, что достижение всех показателей эффективности, приведенных выше, в рамках отдельного проекта невозможно в силу ограниченности ресурсов (временных, финансовых и других). Поэтому проект внедрения CRM должен включать этап постановки целей. Цели проекта логичным образом должны быть связаны со стратегическими целями предприятия. В частности используя систему сбалансированных показателей (ССП) можно произвести декомпозицию



общих целей на цели «нижних» уровней - клиентского, операционного, персонала и технологий.

Для оценки эффекта от внедрения CRM может быть использован метод анализа нескольких ключевых показателей до и после (а также в ходе) изменений. Это те измерения, в разрезе которых компания будет в дальнейшем оценивать эффективность своих отношений с клиентами. Некоторые из этих показателей могут быть определены большинством компаний еще до начала проекта. Выбирается несколько характерных для компании показателей, например: процент отклика потенциальных клиентов на маркетинговые обращения (реакция аудитории); прирост новых клиентов (норма возврата); стоимость покупки; доля успешных сделок; длительность цикла продаж; среднее время решения типовых проблем сервисной службой и т.д.

Показатели обычно объединяются по группам бизнес-процессов или подсистемам CRM. Парадокс ситуации заключается в том, что для формализованной оценки эффективности внедрения CRM нужны нефинансовые данные из периодов до внедрения CRM-системы, а этих данных не бывает в распоряжении, так как для их сбора нужна... CRM-система. Да, можно оценить сухой остаток - рост доходов компании в разные периоды времени, но вызван ли он внедрением CRM-системы? Для ответа на этот вопрос надо уметь анализировать структуру клиентской базы, эффективность работы менеджеров, рост лояльности клиентской базы и многое другое, что можно делать с помощью самой CRM-системы. Поэтому для получения обоснованной оценки выбранные показатели (как в натуральной, так и стоимостной форме) отслеживаются уже по мере реорганизации соответствующих процессов и внедрения компонентов информационной системы. Можно сопоставлять денежное выражение эффектов от реорганизации и соответствующих расходов для оценки срока окупаемости инвестиций в CRM.



Другая проблема в оценке эффективности: те или иные экономические эффекты от внедрения CRM-системы для каждой конкретной компании могут сказываться по-своему. Не имея готовых инструментов, многие дают приблизительные оценки со значительным разбросом, например «процент удержания клиентов увеличился на 5–20%, что дало прирост прибыли на 20–30%, автоматизация массы ручных операций почти удвоила производительность персонала» и другие подобные. Такие оценки, взятые из практики, конечно, также представляют ценность.

Как же оценить эффекты от возможного внедрения CRM еще до начала проекта? Это можно сделать на основе конкретной реализуемой модели бизнеса. По сути, эта модель должна быть разработана на ранних этапах проекта внедрения CRM, а позже она уже служит в качестве образца, который верифицирует достижение заложенных в ней показателей.

Как видим, эффекты от внедрения CRM имеют многосторонний и комплексный характер и не существует универсальных формул расчета возврата инвестиций. Однако большая часть эффектов поддается примерной количественной оценке на основе предварительно разработанной модели бизнеса, которая должна строиться в рамках проекта по реализации клиент-ориентированной стратегии и внедрения CRM-системы.

Таким образом, исходя из приблизительных оценок экспертов, внедрение CRM-системы позволяет увеличивать объемы продаж в среднем на 15%. Таким образом, если на предприятии ООО «С-Клиника» объем продаж составлял в 2014 г. 41590 тыс. руб., то следовательно, прирост продаж составит 8318 тыс. руб. Так как себестоимость услуг в среднем составляет 93,65%(по итогам 2014г.), то следовательно, затраты увеличатся на 7789,8 тыс. руб. Валовая выручка составит 528,2 тыс. руб.

Здесь нельзя обойти затраты на заработную плату маркетологу, включив их также в себестоимость, тогда валовая прибыль от внедрения CRM-системы составит 191,2 тыс. руб.



Исходя из прогнозируемых объемов продаж и затрат на маркетинговые мероприятия, выручка от продаж в перспективе (в плановом году) составит 50448,0 тыс. руб., а это на 21,29% выше показателя 2014 г. При этом валовая прибыль от данного мероприятия составит 2986,5 тыс. руб., а это на 13,08% выше показателя 2014 г. Если предположить, что коммерческие расходы увеличатся только на сумму затрат на программное обеспечение и затрат на размещение вакансии(по поиску сотрудника- маркетолога), то составят в перспективе 1628,6 тыс. руб.

Таким образом, прибыль от продаж составит 1357,9 тыс. руб., а это на 22,11% выше показателя 2014 г., рисунок 26.

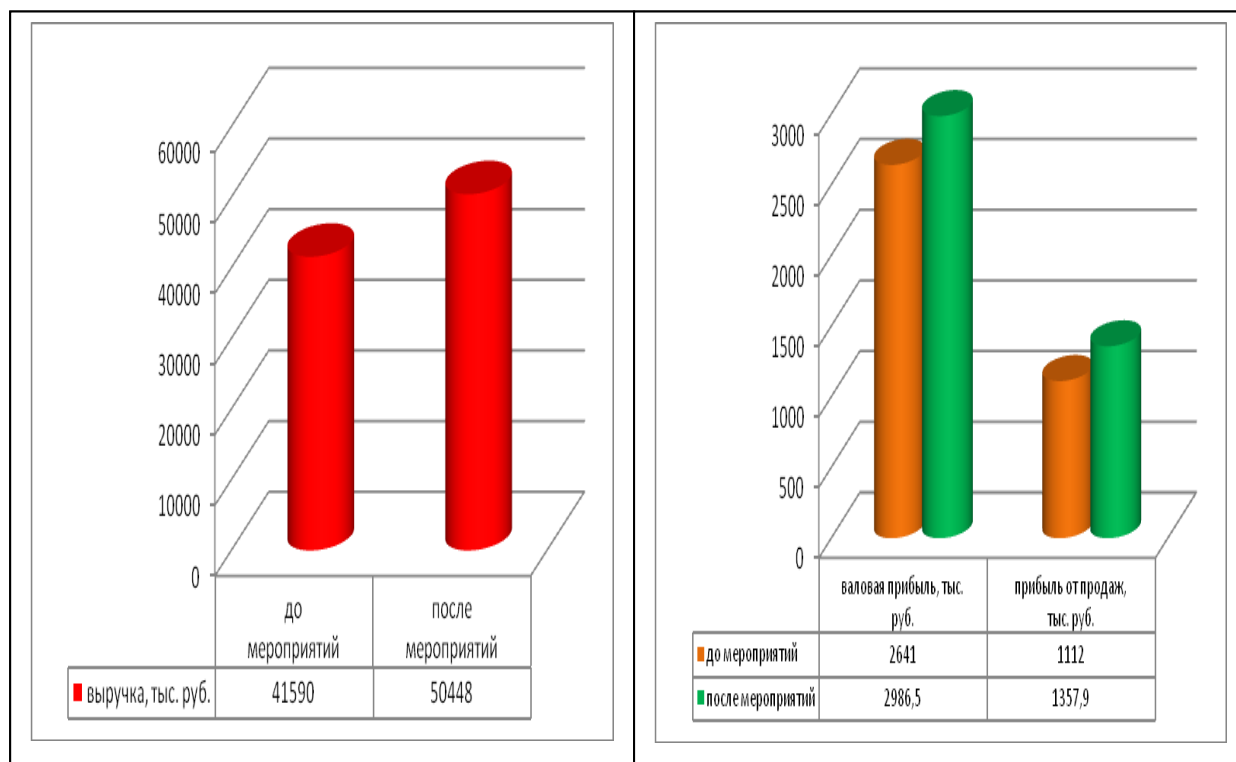


Рисунок 26- Прогноз основных экономических показателей предприятия ООО «С-Клиника» после проведения мероприятий

Следует отметить, что сумма затрат необходимая на покупку программного обеспечения, размещение рекламы в СМИ по поиску сотрудника- является незначительной для организации и составляет 99,6 тыс. руб. Поэтому финансирование этих мероприятий может осуществляться за счет имеющейся чистой прибыли компании ООО «С-Клиника». Окупаемость



затрат на мероприятия произойдет в первый год реализации проекта:  $99,6/1357,9=0,07$  лет.

Рассчитывать экономические показатели, которые не связаны с основной деятельностью предприятия ООО «С-Клиника» не имеет смысла, так как все маркетинговые мероприятия направлены на совершенствование основной деятельности организации. Для наиболее полного анализа экономических показателей, важно также рассчитывать и показатели рентабельности, в данном случае уместным будет расчет рентабельности продаж, который в перспективе составит:  $1357,9/50448,0=2,69\%$ , таким образом, рентабельность продаж по сравнению с показателем 2014 г. увеличится на 0,54%, рисунок 27.

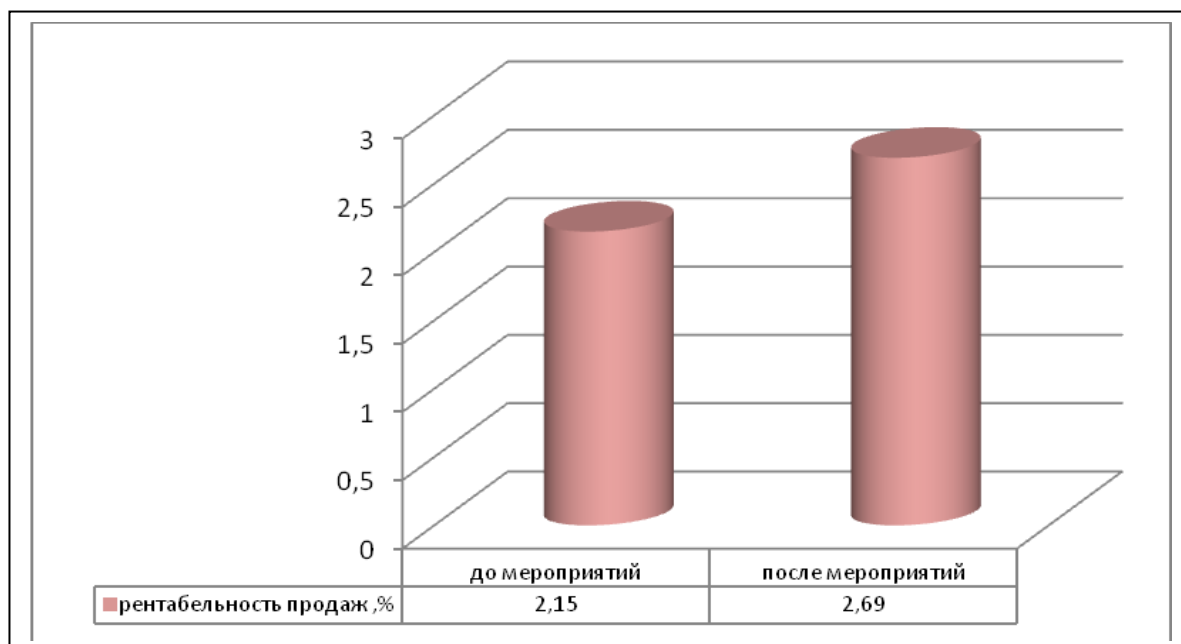


Рисунок 27-Рентабельность продаж до и после проведения мероприятий на предприятии ООО «С-Клиника»

Возможно, что увеличение показателя рентабельности продаж на 0,54% -это не значительно, однако, рассмотренные мероприятия, позволяют говорить об их эффективности и требуют реализации с целью повышения прибыльности, доходности и конкурентоспособности на занимаемой нише. Но для наибольшего роста показателей прибыли и рентабельности компании ООО «С-Клиника» целесообразно внедрение других мероприятий, которые позволят существенно расширить ассортимент предлагаемых медицинских



услуг, увеличить территориальный охват потребителей, повысить качество медицинского обслуживания и занять наибольшую долю на рынке медицинских услуг.

Выводы к 3 главе:

Проведенный выше анализ по предприятию ООО «С-Клиника» позволяет сделать следующие выводы. Так как маркетинговая деятельность предприятия на рынке медицинских услуг, оставляет желать лучшего, а в частности: на предприятии отсутствует отдел маркетинга, не изучается рынок медицинских услуг, компания не ориентируется на запросы потребителей, а осуществляет свою деятельность на основании имеющихся возможностей, слабая система стимулирования сбыта, недостаточно эффективное продвижение услуг, в том числе и в сети Интернет (не совершенство сайта компании), товарная политика организации не достаточно для нормального развития предприятия ООО «С-Клиника».

В связи с этим, для совершенствования маркетинговой деятельности были предложены мероприятия: 1) совершенствование организационной структуры и введение штатной единицы- маркетолога; 2) совершенствование товарной политики организации за счет оказания новой услуги- медицинские анализы; 3) совершенствование системы стимулирования и сбыта услуг- за счет внедрения программного обеспечения CRM-системы, позволяющей вести учет клиентов и разрабатывать программы лояльности клиентов, а также совершенствовать интернет-ресурс организации (сайт), дополнив его важными разделами: информация о сотрудниках предприятия, опрос-анкетирование- для изучения потребительских предпочтений, а также разделом- отзывы клиентов. Все это позволит создать благоприятный образ о компании. Для совершенствования маркетинговой деятельности необходимы финансовые ресурсы на закупку программного обеспечения по работе с потребителями, денежных средств необходимо выделить также на рекламу в СМИ по поиску сотрудника- маркетолога. Однако, данная сумма не является значительной для предприятия и составляет не более 100,0 тыс. руб.



Финансирование данных мероприятий может осуществляться за счет чистой прибыли компании, которая в настоящий момент в разы превышает необходимый объем инвестиций. Рассчитанная экономическая эффективность предложенных рекомендаций, показала, что объемы продаж предприятия возрастут на 21,29% и выручка составит 50448 тыс. руб. Произойдет увеличение валовой прибыли и прибыли от продаж на 13,08% и 22,11% соответственно. Рентабельность продаж составит 2,69%, а это на 0,54% превышает показатель 2014г. Рассчитанные показатели эффективности являются прогнозируемыми, однако какая эффективность будет достигнута на самом деле покажет время, но можно с уверенностью сказать, что внедрение данных мероприятий целесообразно и требует реализации на анализируемом предприятии, так как это позволит компании повысить доходность, финансовую устойчивость и конкурентоспособность на рынке медицинских услуг.



**ЗАКЛЮЧЕНИЕ**

**СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ**

**ПРИЛОЖЕНИЯ**