

Автономная некоммерческая организация высшего образования  
«Сибирский институт бизнеса, управления и психологии»

ЭКОНОМИЧЕСКИЙ ФАКУЛЬТЕТ

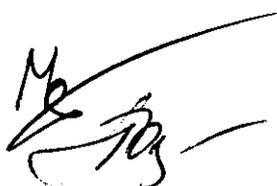
КАФЕДРА МЕНЕДЖМЕНТА

МАЛЫШЕВ КИРИЛЛ АЛЕКСЕЕВИЧ

ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА

ПОВЫШЕНИЕ УРОВНЯ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ ЛЕЧЕБНО-  
ДИАГНОСТИЧЕСКОЙ КЛИНИКИ ООО «МЕДИЦИНА КОМПЬЮТЕРНЫХ  
ТЕХНОЛОГИЙ»

Студент



(К.А. Малышев )

Руководитель

(Е.В. Потехина )

Консультанты:

Нормоконтроль



(В.А. Петлина )

Допускается к защите

Зав. кафедрой

Т.В. Дубровская

«18» 06 2019 г.

Красноярск - 2019

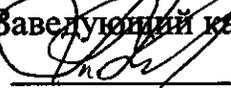
Автономная некоммерческая организация высшего образования  
«Сибирский институт бизнеса, управления и психологии»

ФАКУЛЬТЕТ ЭКОНОМИЧЕСКИЙ

КАФЕДРА МЕНЕДЖМЕНТА

УТВЕРЖДАЮ

Заведующий кафедрой

 Т. В. Дубровская

подпись

И.О. Фамилия

«13» апреля 2019 г.

ЗАДАНИЕ

на выпускную квалификационную работу

Студенту \_\_\_\_\_

направления 38.03.02 Менеджмент профиль «Финансовый менеджмент»

1. Тема работы Повышение уровня конкурентоспособности  
ленд-диалогической компании ООО «Медицина  
компьютерных технологий»

Утверждена приказом по институту от 17 апреля 2019 № 40/1-УО

2. Срок сдачи работы \_\_\_\_\_

3. Содержание пояснительной записки Введение; Теоретические и  
методические аспекты управления конкурентоспособностью; оценка  
развития деятельности ООО «Медицина компьютерных технологий»;  
Разработка рекомендаций по совершенствованию конкурентной деятельности  
предприятия ООО «Медицина компьютерных технологий»

4. Консультанты по разделам работы нормоконтроль - В.А. Петина

5. График выполнения Введение 1 глава - 15.04.19 - 30.04.19

2 глава, 15.04.19 - 11.05.19

3 глава заключение 15.04.19 - 13.06.19

Подготовка доклада, презентации, защита ВКР 14.06.19 - 30.06.19

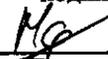
Дата выдачи задания «13» апреля 2019 г.

Руководитель выпускной  
квалификационной работы

  
подпись

К.А. Мальшев  
И.О. Фамилия

Задание принял к исполнению

  
подпись

К.А. Мальшев  
И.О. Фамилия

## РЕФЕРАТ

Выпускная квалификационная работа 75 страниц, 15 таблиц, 10 рисунков, 25 источников.

ФИНАНСОВОЕ СОСТОЯНИЕ, ХОЗЯЙСТВЕННАЯ  
ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ, МЕДИЦИНА, КОНКУРЕНЦИЯ,  
КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТЬ, МЕТОДИКИ ОЦЕНКИ  
КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ.

Целью работы является разработка мероприятий по повышению уровня конкурентоспособности ООО «Медицина компьютерных технологий».

Метод исследования – сравнительный анализ, аналитический метод, методика 5P

Проведён анализ конкурентоспособности предприятия. Для увеличения выручки и повышения уровня конкурентоспособности разработан ряд мероприятий различных между собой.

## СОДЕРЖАНИЕ

ВВЕДЕНИЕ.....	5
1 ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ И МЕТОДИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ УПРАВЛЕНИЯ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТЬЮ .....	7
1.1 Сущность и общая характеристика управления конкурентоспособностью .....	7
1.2 Методики оценки конкурентоспособности предприятия .....	13
1.3 Специфика управления конкурентоспособностью в сфере медицинских услуг .....	26
2 ОЦЕНКА РАЗВИТИЯ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ООО «МЕДИЦИНА КОМПЬЮТЕРНЫХ ТЕХНОЛОГИЙ».....	33
2.1 Основные характеристики ООО Лечебно-диагностической клиники «Медицина компьютерных технологий» .....	33
2.2 Анализ развития в динамике ООО «Медицина компьютерных технологий» .....	38
2.3 Анализ конкурентной среды и конкурентоспособности предприятия.....	46
3 РАЗРАБОТКА РЕКОМЕНДАЦИЙ ПО СОВЕРШЕНСТВОВАНИЮ КОНКУРЕНТНОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ПРЕДПРИЯТИЯ ООО «МЕДИЦИНА КОМПЬЮТЕРНЫХ ТЕХНОЛОГИЙ».....	60
3.1 Оказание мед. услуги по проведению магнитно-резонансной томографии (МРТ) .....	60
3.2 Оказание медицинской услуги по проведению флюорографии ..	62
3.3 Внедрение системы мероприятий по стимулированию сбыта ....	66
3.4 Результаты эффективности предложенных мероприятий.....	68
ЗАКЛЮЧЕНИЕ .....	71
СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ .....	73

## ВВЕДЕНИЕ

Конкурентоспособность и качество – многоплановые понятия, их обеспечение требует объединения творческого потенциала и практического опыта многих специалистов. Проблема повышения качества и обеспечения высокой конкурентоспособности предоставляемой продукции/услуг встает в настоящее время наиболее остро перед предприятиями всех сфер деятельности. Решение данной проблемы может быть осуществлено только при совместных усилиях государства, федеральных органов управления, руководителей и членов трудовых коллективов предприятий. Важную, для понимания уровня конкурентоспособности, роль играет специфика экономического рынка, на котором базируется организация.

Актуальность данной темы выпускной квалификационной работы в том, что повышение конкурентоспособности продукции/услуг – важнейшее направление интенсивного развития организаций, а самое главное качества предоставляемых ими услуг, особенно в такой ответственной сфере, как здравоохранение.

Целью исследования является разработка предложений и мероприятий по повышению конкурентоспособности организации.

Достижение поставленной цели потребовало решения следующих задач:

- рассмотрение теоретической базы в части определения конкурентоспособности и специфики рынка мед. услуг;
- оценка развития исследуемого предприятия по основным экономическим показателям и выявление основных тенденций;
- анализ конкурентной среды и конкурентов организации;
- разработка предложений и мероприятий по повышению конкурентоспособности.

Объектом исследования является ООО лечебно-диагностическая клиника «Медицина компьютерных технологий».

Предметом исследования является анализ конкурентоспособности исследуемого предприятия.

Выпускная квалификационная работа состоит из введения, трех глав, заключения, включает таблицы, литературные источники.

В первой главе выпускной квалификационной работы исследованы теоретические основы конкурентоспособности предприятия и продукции/услуг. Также рассмотрена специфика деятельности мед. организации и мед. услуги в целом.

Во второй главе выпускной квалификационной работы исследована хозяйственная деятельность ООО «Медицина компьютерных технологий», проведен анализ основных экономических показателей деятельности, а также дана общая характеристика предприятия, проведен анализ маркетинг-микса данного предприятия, рассмотрена текущая конкурентная среда и конкуренты, присутствующие в ней. Проведен анализ текущей конкурентоспособности исследуемой организации.

В третьей главе выпускной квалификационной работы представлены мероприятия, направленные на решение слабых сторон организации, а также на повышение общего уровня конкурентоспособности, также проведен анализ эффективности предложенных мероприятий.

# 1 ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ И МЕТОДИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ УПРАВЛЕНИЯ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТЬЮ

## 1.1 Сущность и общая характеристика управления конкурентоспособностью

Для того чтобы понять, что представляет собой конкурентоспособность нужно понять сущность основного рыночного механизма - конкуренции. Возможно, что без нее и не появилось такое понятие, как конкурентоспособность, ведь именно конкуренция на экономическом рынке заставляет предприятия развиваться и адаптироваться к своим соперникам, заставляет их придумывать и реализовывать новые виды товаров и услуг, и делать всё, чтобы завоевать и удержать своих потребителей. Так что же такое конкуренция в общем понимании.

Конкуренция - это борьба между компаниями за наиболее благоприятные условия для производства и сбыта своей продукции в целях достижения лучших результатов в своей предпринимательской деятельности. В рыночной системе основные цели конкуренции - это борьба за потребителя и полного удовлетворения его потребностей. В переводе с латыни означает "сталкивание", "состязание" и выражает форму взаимного соперничества между субъектами рыночной экономики. Большой экономический словарь определяет конкуренцию как "конкуренция между производителями наиболее прибыльных сфер инвестиций, рынков, источников сырья".

Таким образом мы понимаем, что основная цель предприятий - это борьба за своих потребителей и полное удовлетворение их потребностей. Из этого появилось понятие конкурентоспособности, которое может различить сильные и слабые стороны предприятий, а также помочь в их развитии и устранении.

Конкурентоспособность - это способность объекта выдерживать конкуренцию в сравнении с аналогичными объектами на данном рынке.

Конкурентоспособность является одной из важнейших интегральных характеристик, используемых для оценки эффективности экономической деятельности предприятий. Стоит отметить, что часто конкурентоспособность товара/услуги и конкурентоспособность самого предприятия воспринимают как единое целое, так как возможность предприятия конкурировать на определенном товарном рынке непосредственно зависит от конкурентоспособности товара/услуги и совокупности экономических методов деятельности предприятия.

Конкурентоспособность товара/услуги и конкурентоспособность организации, несмотря на их взаимообусловленность, отличаются по своей сущности:

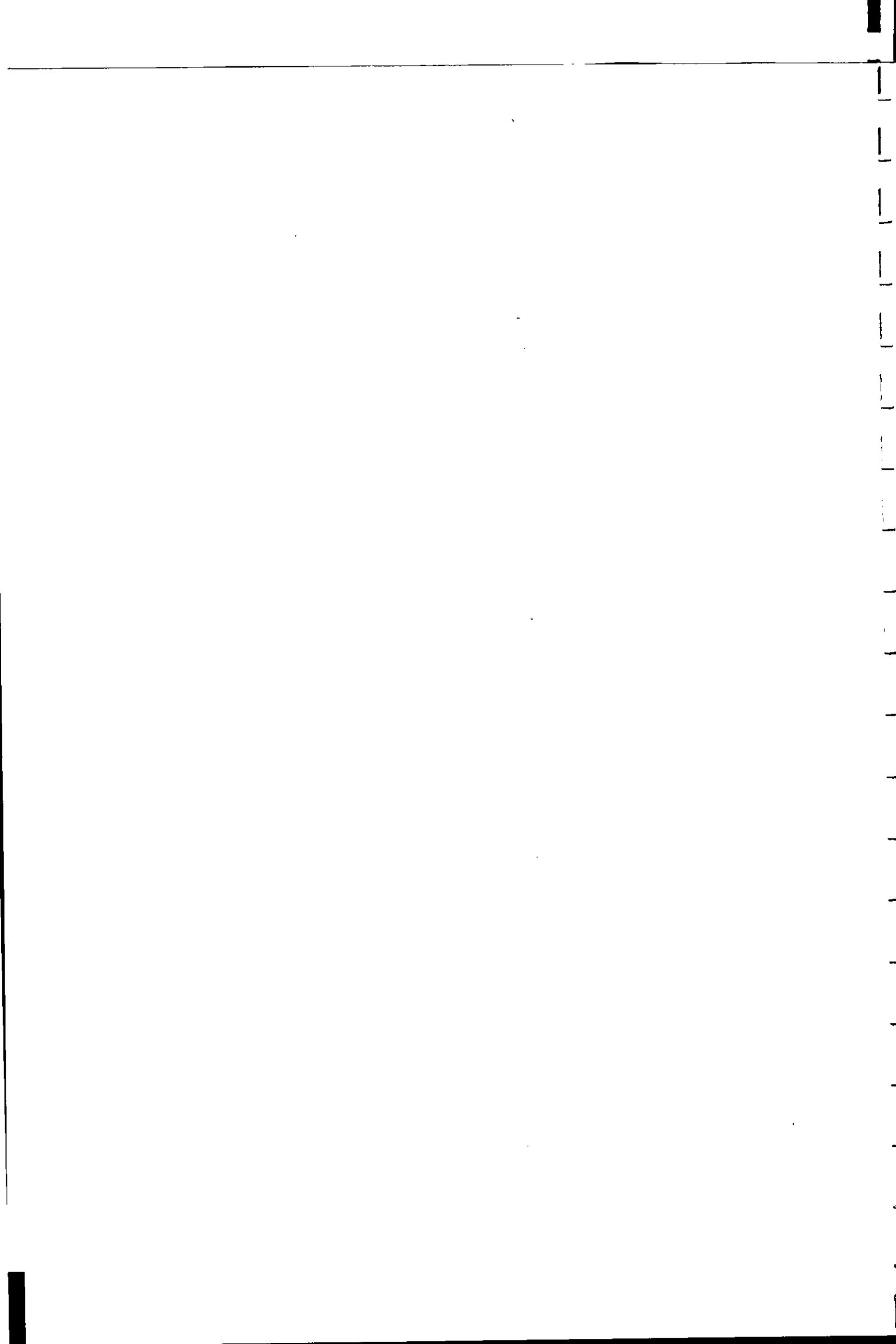
- определяются и могут быть применимы к разным временным промежуткам. Конкурентоспособность продукции определяется в любой краткий промежуток времени, а конкурентоспособность организации применима к довольно длительному периоду времени;

- конкурентоспособность предприятия зависит от уровня конкурентоспособности всего ассортимента продукции и эффективности каждого вида деятельности;

В полном смысле конкурентоспособность предприятия – это:

- совокупность свойств, отличающихся от других предприятий, более высокой степенью удовлетворения товарами/услугами своих клиентов, эффективностью деятельности, возможностью и динамикой адаптации к условиям рыночной конъюнктуры, способностью к экономическому развитию на основе разработки и реализации стратегий конкурентоспособности;

- способность предприятия конкурировать на рынках с производителями и продавцами аналогичных товаров/услуг посредством обеспечения более высокого качества, доступных цен и т.д.



ценовым и неценовым характеристикам, взятые в комплексе, более привлекательные, чем товары его конкурентов;

- комплекс потребительских и стоимостных характеристик предприятия, определяющих его успех на рынке, т.е. преимущество именно этого предприятия над другими;

- способность предприятия реализовать свою продукцию по цене, обеспечивающей рост и выполнение обязательств перед третьими лицами (обеспечение определенного уровня рентабельности, формирования, основных фондов, возврата инвестированного капитала и т.д.);

- свойство объекта, имеющего определенную долю соответствующего релевантного рынка, которое характеризует степень соответствия технико-функциональных, экономических, организационных и других характеристик объекта требованиям потребителей, определяет долю рынка, принадлежащую данному объекту, и препятствует перераспределению этого рынка в пользу других объектов;

- наиболее вероятная интегрированная рейтинговая оценка исследуемого предприятия, которая предполагает экономически наиболее целесообразное и комплексное использование всех располагаемых видов потенциалов данного предприятия, каждый из которых имеет обобщенную числовую оценку.

Конкурентоспособность предприятия как характеристика оценки конечных результатов деятельности предприятия на рынке достаточно относительный показатель, где базой для сравнения выступают аналогичные показатели, используемые для оценки конкурентоспособности предприятий-конкурентов. Также всегда стоит учитывать, что конкурентоспособность очень динамичная характеристика, которая обусловлена многими факторами, часть из которых можно считать управляемыми параметрами.

Факторы конкурентоспособности предприятия делаются на внешние, которые в малой степени зависят от организации (бывают обратные случаи), и внутренние, почти целиком определяемые руководством предприятия.

Внешние факторы:

- государственная политика в отношении экспорта и импорта;
- уровень экономического развития страны;
- государственная экономическая политика в странах-экспортерах и импортерах товаров;
- уровень развития инфраструктуры в стране;
- развитие научно-технологического потенциала;
- наличие и уровень квалификации трудовых ресурсов;
- амортизационная налоговая и финансово-кредитная политика, включая различные государственные и межгосударственные дотации и субсидии;
- таможенная политика и связанные с ней импортные пошлины, квоты:
- система государственного страхования;
- участие в международном разделении труда, разработке финансирования национальных программ по обеспечению конкурентоспособности предприятия;
- государственная система стандартизации и сертификации продукции и систем ее создания;
- государственный надзор и контроль за соблюдением: обязательных требований стандартов, правил обязательной сертификации продукции и систем, метрологический контроль;
- правовая защита интересов потребителя;
- основные характеристики рынка: его тип и емкость; наличие и возможности конкурентов;
- деятельность общественных и негосударственных институтов.

Внутренние факторы:

- производственная и организационная структура предприятия;
- технологии;
- учет и регулирование производственных процессов;

- уровень квалификации персонала;
- качество менеджмента;
- информационная и нормативно-методическая база управления;
- оборудование;
- функционирование системы менеджмента качества;
- уровень стратегического управления;
- масштабы применения аутсорсинга;
- развитость сбытовой сети;
- степень защищенности конфиденциальной информации (безопасность системы информационного обеспечения);
- использование сети Интернет для продажи продукции;
- регулярность привлечения инвестиций в развитие производства;
- размеры сформированной постоянной и лояльной клиентской базы;
- репутация предприятия;
- мотивация персонала на повышение качества товара/услуги;
- эффективная конкурентная стратегия;
- своевременность проведения реструктуризации (слияние, поглощение, разделение);
- стоимость предприятия, отражающая его инвестиционную привлекательность.

Возможности воздействия предприятия на факторы внешней среды достаточно ограничены, поскольку они преимущественно действуют объективно по отношению к предприятию. Реальные возможности обеспечения конкурентоспособности предприятия находятся в сфере факторов внутренней среды. Однако воздействовать на эти факторы можно с разной степенью эффективности.

Вместе со всем вышесказанным для обеспечения конкурентоспособности предприятия при всей важности использования новейших технических решений в оборудовании, необходимо уделять

значительную часть внимание формированию необходимой для данных условий системы менеджмента на предприятии. Среди внутренних факторов конкурентоспособности организации важнейшую роль будет играть уровень качества управления предприятием, т.е. уровень подготовки менеджеров, умение правильно вести деловые операции в условиях постоянного изменения на рынке. Так же в условиях данного исследования, один из важнейших факторов будет квалификация менеджмента персонала на предприятии. Эти факторы будут считаться с ключевыми в определении конкурентоспособности предприятия на текущем рынке.

## 1.2 Методики оценки конкурентоспособности предприятия

Помимо теоретических исследований существующих конкурентоспособности и конкурентоспособности в экономическом обществе встает острая проблема практической оценки конкурентоспособности. Смело можно сказать, что в оценке конкурентоспособности товара/услуги, на сегодняшний день, достигнуты многочисленные успехи, разработаны действующие методы оценки конкурентоспособности и деловых товаров и услуг, показавшие на практике свою эффективность. Но сложнее обстоят дела с оценкой конкурентоспособности предприятия в целом. Не обращая внимания, что существуют определенные системы, которые стараются помочь экономистам в оценке предприятия, но в данный момент времени универсальной методики комплексной оценки конкурентоспособности предприятия не существует.

В то же время потребность в оценке конкурентоспособности предприятий существует. Изучение всех аспектов текущего рынка конкуренции в данной отрасли, изучение своих конкурентов должно помочь предприятиям, в первую очередь, определить свои сильные и слабые стороны, свое положение на текущем рынке, возможности для собственного роста и удержания позиций на рынке.

Каждый экономист, изучающий проблемы конкурентоспособности и её оценки, должен заниматься поиском именно тех критериев конкурентоспособности, её источников и факторов, для конкретного каждого конкретного предприятия отдельно, т.к. одни факторы будут влиять, а другие уже нет. В этом им помогает анализ текущего рынка и экономическая литература, которая позволяет выделить несколько решений столь важной поставленной задачи.

Настоящим профессионалом в области конкуренции и стратегии является Майкл Портер. Его вклад, в данную область экономических исследований, является базой для всех действующих профессиональных участников на текущем экономическом рынке. Согласно исследованиям М. Портера, состояние конкуренции на определенном рынке можно охарактеризовать как результат воздействия пяти конкурентных сил. (см. рисунок 1.1).

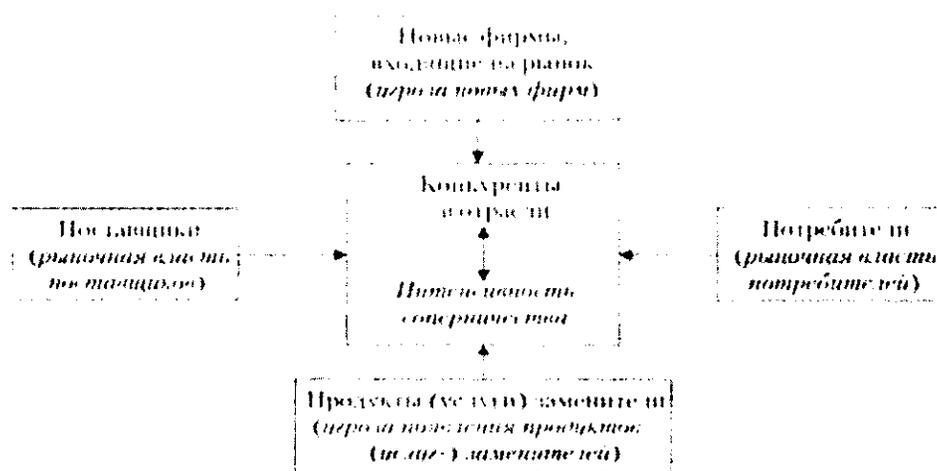


Рис. 1.1 – Модель пяти сил Портера

Кратко рассмотрим каждую из представленных сил:

Новые фирмы, входящие на рынок. Новые конкуренты вносят на рынок новые производственные мощности, чтобы войти в рынок, занять свою долю рынка и получить доступ к существенным ресурсам. Насколько серьезной

является угрозой со стороны возможного появления на рынке новых конкурентов, зависит от наличия барьеров для входа и реакции существующих конкурентов. Если барьеры входа высоки, и претенденты сталкиваются с мощным противодействием прочно укоренившихся в отрасли конкурентов, очевидно, что новички не будут представлять серьезной опасности в плане вторжения.

**Поставщики и их рыночная власть.** Поставщики могут оказывать давление при заключении увеличивая цены или снижая качество предлагаемых товаров или услуг. Влияние поставщиков, таким образом, «выжимает» прибыль из отрасли, не способной справиться с повышением издержек при фиксированных ценах.

**Потребители и их рыночная власть.** Потребители, подобно поставщикам, «выжимают» прибыль из отрасли. Снижая цены, требуя высшего качества продукции и большего обслуживания, настраивая производителей друг против друга – в ущерб прибыли всей отрасли. Одна из самых мощных сил на рынке.

**Продукты-заменители.** Подобно угрозе вторжения новых конкурентов продукты-заменители ограничивают потенциал отрасли. Теоретически, чем более привлекательно соотношение цена-качество, «предлагаемое» продуктами-заменителями, тем жестче ограничение потенциала прибыли отрасли.

**Соперничество среди существующих конкурентов.** Соперничество среди существующих конкурентов сводится к стремлению всеми средствами добиться выгодного положения, используя тактику ценовой и неценовой конкуренции, продвижения товаров на рынок и интенсивную рекламу.

Также Портер выделял 4 вида базовых конкурентных стратегий в отрасли. Выбор типа конкурентной стратегии зависит от возможностей, ресурсов и амбиций компании на рынке (см. рисунок 1.3).

- |                                 |                                   |
|---------------------------------|-----------------------------------|
| <b>1. Лидерство в издержках</b> | <b>2. Дифференциация</b>          |
| <b>3. Фокус на издержках</b>    | <b>4. Фокус на дифференциации</b> |

Рис. 1.2 – Матрица конкурентных стратегий М. Портера

В основу матрицы конкурентных стратегий Портера заложено два параметра: размер рынка и тип конкурентного преимущества. Тип рынка может быть широким (крупный сегмент, целая отрасль) или узким (небольшая рыночная ниша, специфическая продукция).

Тип конкурентного преимущества может быть двух вариантов: низкая стоимость товара (или высокая рентабельность продукции) или широкое разнообразие ассортимента. На основании такой матрицы Майкл Портер выделяет три основных стратегий конкурентного поведения компании в отрасли:

1. Конкурентная стратегия лидерство продукте или дифференциация означает создание уникального товара в отрасли.

2. Конкурентная стратегия лидерства в издержках или ценовое лидерство означает возможность компании достигать самого низкого уровня затрат.

3. Конкурентная стратегия фокусирования или лидерство в нише означает сосредоточение всех усилий компании на определенной узкой группе потребителей.

Такая классификация стратегий конкуренции Портера является очень обобщенной и предлагает выбрать бизнесу тип конкуренции, который станет

основой для принятия решений в области ассортимента, цен, упаковки, продвижения и распределения товара.

Рассмотрим различные подходы для анализа конкурентоспособности предприятия.

4P анализ.

Модель маркетинг-микс (marketing mix model) или также называемый комплекс маркетинга является основным элементом любой бизнес стратегии. Модель проста и универсальна в использовании, и представляет собой некий лист для результативного развития товара/услуги предприятия на рынке.

Именно из-за своей простоты модель маркетинг-микса может использовать любой — даже человек, не являющийся специалистом в области маркетинга.

Базовая модель включает в себя четыре основных элемента: product (продукт), price (цена), place (место), promotion (продвижение).

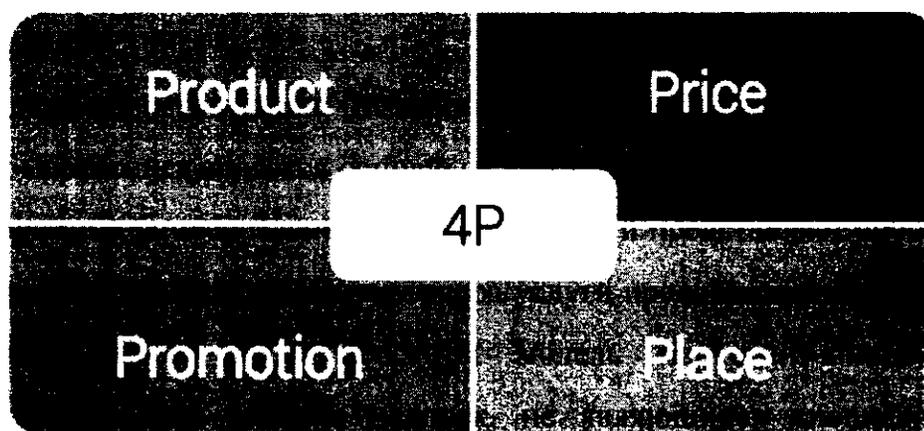


Рис. 1.3 – Базовая модель 4P

Элемент «Продукт» отвечает на вопрос «Что необходимо рынку или целевой аудитории?», элемент «Цена» помогает определить стоимость продажи товара и оценить уровень рентабельности продаж, элемент «Место продажи» помогает выстроить правильную модель доставки товара до конечного потребителя, а элемент «Продвижение» отвечает на вопрос

«Каким способом информация о товаре компании будет распространяться на рынке?».

Для полного понимания разберем каждый базовый элемент более подробно.

Продукт (Product):

Продукт представляет собой то, что компания предлагает рынку и потребителю. Продуктом может быть, как физический товар, так и услуга. Продукт – это первое, с чего начинается работа над маркетинг - миксом. Успешный продукт всегда строится на понимании и удовлетворении важных потребностей целевого рынка.

Решения, которые должны быть отражены в маркетинговой стратегии на уровне «продукт»:

- символика бренда: имя, логотип, фирменный стиль;
- необходимый уровень качества продукта – с точки зрения целевого рынка. Качество продукта должно строиться на восприятии потребителей;
- внешний вид продукта – стиль, дизайн, упаковка;
- вариативность или ассортиментный ряд продукта;
- поддержка и уровень сервиса.

Цена (Price):

Цена является важным элементом комплекса маркетинга, она отвечает за конечную прибыль от продажи товара/услуги. Цена определяется на основе воспринимаемой ценности товара/услуги потребителем, себестоимости продукта, цен конкурентов и желаемой нормы прибыли.

Решения, которые могут быть отражены в маркетинговой стратегии на уровне «цена»:

- ценовая стратегия входа на рынок (проникновение, снятие сливок и пр.);

– пакетное ценообразование предусматривает реализацию одновременно нескольких товаров/услуг предприятия по специальному уровню цен

– наличие сезонных скидок или акций;

– политика относительно промо-мероприятий (условия предоставления скидок, максимальные и минимальные уровни скидок, периодичность промо-мероприятий и т.д.);

– возможность ценовой дискриминации.

Место (Place):

Место обеспечивает доступность товара/услуги для целевого рынка и означает, что товар/услуга компании должен присутствовать на рынке в нужном месте, в нужное время. Другими словами, место продажи обозначает модель дистрибуции товара компании.

Решения, которые могут быть отражены в маркетинговой стратегии на уровне «место продажи»:

– рынки, на которых планируется продавать товар;

– каналы дистрибуции, через которые планируется продавать товар;

– вид дистрибуции (эксклюзив, ограниченный список дилеров или неограниченная дистрибуция);

– условия дистрибуции товара (скидки и бонусы для дилеров, требования к выкладке товара для дилеров и штрафные санкции и т.д.);

– управление запасами товара и логистика (уровень страховых запасов, требования к срокам годности и т.д.).

Продвижение (Promotional):

В контексте маркетинг-микса под продвижением понимаются все маркетинговые коммуникации, которые позволяют привлечь внимание потребителя к товару/услуге, сформировав его понимание о товаре/услуге и

его ключевых характеристиках, а также сформировать потребность в приобретении данного товара/услуги и повторное обращение клиента.

Решения, которые могут быть отражены в маркетинговой стратегии на уровне «продвижение»:

- стратегия продвижения: pull или push;
- требуемый маркетинговый бюджет и SOV (доля голоса) в сегменте;
- целевые значения знания, потребления и лояльности бренда среди целевой аудитории потребителей;
- участие в специализированных событиях и шоу;
- стратегия PR и event-маркетинг;
- промо-мероприятия в течение года и акции по стимулированию сбыта.

Для проведения данного анализа составляется лист с оценками:

Таблица 1.1

Пример листа оценки по методике 4P

Факторы конкурентоспособности	Коэффициенты	Фирма 1	Фирма 2	Фирма 3
1	2	3	4	5
<u>Продукт/услуга:</u>				
Спектр предоставляемых услуг				
Качество продукта/услуги				
Сумма:				
<u>Цена:</u>				
Уровень цен				
Форма оплаты				
Система скидок				
Сумма:				
<u>Распределение:</u>				
Месторасположение				
Качество обслуживания				
Режим работы				
Сумма:				
<u>Продвижение:</u>				
Наличие сайта				
Реклама в СМИ				

Окончание таблицы 1.1

1	2	3	4	5
Маркетинговые мероприятия				
Сумма:				
Итого:				

Анализ 4P позволяет помочь определить все те сильные и слабые маркетинговые элементы в предприятии, для дальнейшего позиционирования на текущем рынке. Анализ можно использовать для разработки нового товара/услуги, для выхода на новые рынки, для оценки текущего состояния конкретных видов товаров/услуг, а также для оценки текущей маркетинговой политики предприятия.

К анализу 4P следует подходить осторожно, для реальных конкретизированных суждений требуются заранее проведенные исследования рынка, понимание текущей рыночной ситуации, стратегии и политики предприятия. Также стоит учитывать, что данный анализ игнорирует ключевой фактор на рынке – потребителя, все оценки выносят эксперты, а не клиенты данного предприятия. Поэтому всегда нужно задаваться основными вопросами, при разработке маркетинг-микса: Удовлетворяет ли товар/услуга потребности клиента (продукт); приемлема ли цена для наших клиентов, устраивает ли их текущая система скидок и т.д. (цена); текущее расположение места продажи товара, предоставления услуги, удобно ли до него добираться, есть ли парковка и т.д. (место); влияет ли текущая маркетинговая деятельность на наших клиентов, как часто новые клиенты интересуются нашими товарами/услугами (продвижение).

Иногда, особенно в последние годы, в комплекс маркетинга включают и другие элементы, начинающиеся на букву P (концепции "5P", "6P", "7P", "9P"). Расширение комплекса маркетинга справедливо только тогда, когда это происходит из осознания главенствующей роли других, определенных показателей в структуре маркетинга компании.

К примеру, «Purchase» — покупка как деятельность потребителя, наблюдение за которой принципиально важно, на фоне остальных "P", когда, скажем, цена менее важна, чем процесс покупки. «People» — в комплексе маркетинга подразумевает под собой понятие потребителя, «Package» - упаковка, хотя и входит в состав «продукта», но может рассматриваться как отдельный и не менее важный элемент комплекса маркетинга, чем сам продукт. «Personal» — входит в качестве кадровой составляющей во все четыре элемента комплекса маркетинга, но для компаний, директ-маркетинга может являться ключевым элементом комплекса маркетинга.

#### SWOT-анализ.

SWOT расшифровывается как: Strengths – сильные стороны, Weakness – слабые стороны, Opportunities – возможности, Threats – угрозы.

Является довольно широко признанным подходом, позволяющим провести совместное изучение внешней и внутренней среды предприятия. Данный анализ позволяет разработать перечень стратегических действий, направленных на усиление конкурентных позиций предприятия и его развитие. При его проведении первоначально выявляются слабые и сильные стороны – это факторы внутренней среды, которые будут способствовать или препятствовать эффективной работе фирмы. На основе данных составляется таблица SWOT (см. рисунок 1.4).

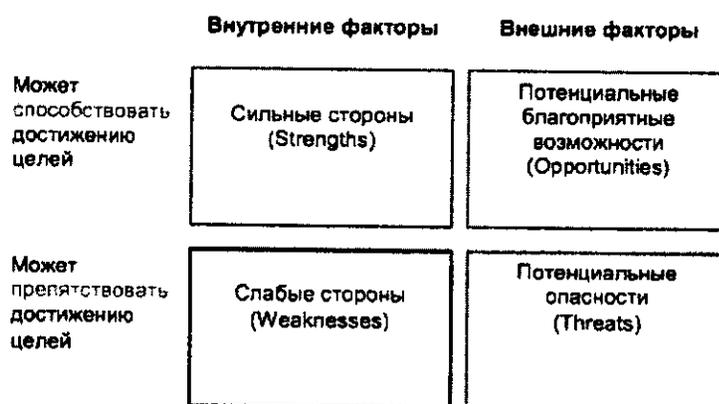


Рис. 1.4 - SWOT-анализ

После составления следует ответить на следующие вопросы:

- имеет ли компания какие-либо сильные стороны или главные преимущества, на которых должна основываться стратегия;
- делают ли слабые стороны предприятия уязвимым в конкурентной борьбе и какие конкретные слабые стороны должна сгладить выбранная стратегия;
- каких угроз следуют опасаться руководству предприятия, чтобы обеспечить наилучшую и надежную защиту;
- какие свои возможности может использовать предприятия располагая собственными текущими ресурсами и опытом; какие возможности будут наилучшими для данного предприятия.

При проведении SWOT-анализа не нужна формальная подготовка, каждый менеджер предприятия, которые ориентируется в текущей экономической ситуации может составить простую форму SWOT-анализа. Но за кажущейся простотой её применения кроется обратная сторона. Существует риск полностью неверного понимания текущей ситуации, что может привести к поспешным и бессмысленным выводам, вдобавок огромную роль играет актуальность используемой информации. Для более точного проведения анализа требуются эксперты, для корректного определения и ранжирования всех факторов, достоверная и актуальная информация, следуют избегать абстрактных формулировок, а давать конкретизированные заявления и оценки. Стоит понимать, что сильные и слабые стороны предприятия – понятия субъективные, и о них должны говорить сами потребители, т.к. только они могут сказать, что товар/услуга конкурентоспособна.

Стоит помнить, что SWOT-анализ предполагает достижение определенных целей и без них не имеет смысла проводить и сам анализ, а также нужно помнить, что SWOT-анализ описывает текущее состояние, из которого уже нужно составлять действия или же стратегию, а не на оборот.

Вырабатывая стратегии необходимо помнить, что возможности и угрозы могут переходить в противоположность. Так, неиспользованная возможность может стать угрозой, если ее использует конкурент. Или, наоборот, удачно предотвращенная угроза может создать у организации дополнительную сильную сторону в том случае, если конкуренты не устранили эту же угрозу.

Подводя итог отметим преимущества и недостатки стороны SWOT-анализа.

Преимущества:

- помогает компании использовать внутренние сильные стороны или отличительные преимущества в своей стратегии;
- если сильных отличительных преимуществ у компании пока нет, можно проанализировать свои потенциально сильные стороны и использовать их для достижения маркетинговых целей;
- проанализировать все слабые и уязвимые места компании, чтобы понять, влияют ли они на конкуренцию, положение на рынке, можно ли их откорректировать, исходя из стратегических соображений;
- знать, какие ресурсы и квалификации лучше всего использовать, для того чтобы получить максимально благоприятные возможности;
- Выявить угрозы, которые являются наиболее критичными для компании, предпринять ряд стратегических действий для хорошей защиты;

Недостатки

- SWOT-анализ — это просто инструмент для получения наглядной структурированной информации, он не содержит четких рекомендаций или конкретных сформулированных ответов. Дальше - работа аналитика;
- простота SWOT-анализа обманчива, его результаты чрезвычайно зависимы от полноты и качества исходной информации. Для объективного SWOT-анализа нужны эксперты с глубоким пониманием тенденций развития

рынка и его текущего состояния, или осуществить большой объем работы по сбору и анализу первичной информации;

– в процессе формирования таблиц могут быть допущены механические ошибки (потеря важных факторов или включение лишних, некорректная оценка весовых коэффициентов и т.д.). Их сложно выявить, кроме совсем явных ошибок, но они влияют на процесс дальнейшего анализа и приводят к неверным выводам и ошибочным стратегическим решениям;

Исходя из всего вышесказанного, по своей сути такая категория как «конкурентоспособность объекта» отражает то состояние, характеризующее выполнение своих хозяйственных обязанностей в условиях противодействия своих оппонентов, на текущем рынке. Возникшая потребность количественной оценки конкурентоспособности привела к разработке категории «уровень конкурентоспособности объекта». Данное понятие, отражая степень превосходства конкурентоспособности одного объекта над другим. Оно позволяет производить сравнение большого количества участников на текущем конкурентном рынке.

Характеристика конкурентоспособности является оценочным показателем, а значит, предполагает наличие объекта, субъекта и цели исследования. Все указанные элементы имеют непосредственное отношение к процессу оценки и оказывают прямое воздействие на результат исследования. Уровень конкурентоспособности является относительным показателем и его расчет основан на сравнении по ключевым параметрам оцениваемого объекта и базы сравнения. По этому принципу строится большинство методик оценки уровня конкурентоспособности различных объектов.

Развитие теории конкурентоспособности, носит критериальный характер, когда результаты исследования и оценки зависят от набора оцениваемых составляющих элементов любого объекта. Формирование и описание наиболее важных критериев является дальнейшим направлением развития теории конкурентоспособности.

### 1.3 Специфика управления конкурентоспособностью в сфере медицинских услуг

При исследовании конкурентоспособности в сфере медицинских услуг, прежде всего, стоит учитывать, что деятельность медицинских учреждений является очень специфической частью непроемственной сферы услуг, направленных на обеспечения должного уровня здоровья населения. Каждая отдельная медицинская услуга характеризуется своей спецификой по сравнению с другими подобными услугами и тем более абсолютно отличается от любой другой сферы деятельности.

Правоотношения, возникающие между лечащим врачом и пациентом, квалифицируются как правоотношения по оказанию услуг в соответствии с п.2 ст.779, вступивший в силу в 1996 году второй части Гражданского кодекса Российской Федерации (ГК РФ). При анализе сути медицинской деятельности в контексте данного закона, отмечают: «Медицина имеет дело с состоянием человеческого здоровья, для поддержания, восстановления и укрепление которого осуществляется специальная деятельность, включающая в себя инвазивные и неинвазивные (процедура с проникновением через естественные внешние барьеры (инъекции, хирургическое вмешательство и т.д.) и процедуры без проникновения через естественные барьеры (УЗИ, приём препаратов и т.д.)) способы воздействия на организм. Организм человека как предмет медицинского воздействия, целевое воздействие на состояние здоровья как объект медицинской деятельности существенно отличают медицинскую услугу в ряду иных профессиональных услуг».

Выделяют следующие отличительные особенности медицинских услуг:

- результат профессиональной деятельности воплощен в самом человеке (лечащий врач);
- характер услуги индивидуальный;
- результат не связан на прямую с величиной затрат;

- результат разнообразен по року проявления и необходимости повторного воздействия;
- услуги предоставляются в материализованном и нематериализованном виде;
- стоимость услуги – величина динамическая.

Вместе с этим медицинским услугам присущи все основные признаки, отличающие услуги от товара: неосязаемость, несохраняемость, неотделимость от источника услуги, непостоянство качества.

Рассмотрим каждый признак подробнее:

- Неосязаемость – медицинскую услугу практически невозможно увидеть или ощутить до момента её приобретения/получения. Нельзя перед операцией оценить улучшения, которые должны возникнуть после ее проведения.
- Несохраняемость – в отличие от товара, который был произведен и отправлен на хранение и только после поступает в продажу (за исключением лекарственных препаратов), процесс производства медицинской услуги совпадает с процессом реализации.
- Неотделимость от источника услуги – оказания всех медицинских услуг возможно только при контакте лечащего врача и пациента. (за исключением «народной» медицины)).
- Непостоянство качества – это ключевой признак, где качество услуги зависит лечащего врача и пациента, так как они оба отличается высокой индивидуальностью, что может вызвать непредсказуемые последствия. Во многом влияет образование и опыт специалиста, умение работать в нестандартных ситуациях и находить ключик к каждому своему пациенту.

Стоит отметить, что сейчас продолжаются дискуссии по поводу сущности, взаимосвязи и отличии понятий «медицинская помощь» и

«медицинская услуга». В Российской Федерации этим понятиям даны следующие определения:

– медицинская помощь – комплекс мероприятий, направленных на поддержание и/или восстановления здоровья, также включает в себя предоставление медицинских услуг.

– медицинская услуга – медицинское вмешательство или комплекс вмешательств, направленных на профилактику, диагностику и лечению заболеваний, медицинскую реабилитацию и имеющих самостоятельное законное значение.

Согласно данным определениям медицинские услуги входят в состав медицинской помощи, оказание которой требует соответствующего материального и финансового обеспечения (ресурсов). Однако, в соответствии со ст. 128 ГК РФ объектом гражданского права является поименованный в ней объект – услуга, следовательно, участвовать в экономическом обороте и быть предметом продажи и оплаты может медицинская услуга, а не медицинская помощь. Исходя из этого именно услуги должны ополячиваться по ценам, соответствующим их ресурсному обеспечению, качеству предоставления и затратам труда на реализацию.

Медицинские услуги относятся к социальным услугам, поэтому, при исследовании конкурентоспособности медицинской услуги можно принять во внимание результаты исследования конкурентоспособности социальных услуг. Ученые подтверждают, что социальные услуги, по сравнению с другими видами услуг, характеризуются особой общественной значимостью и обязательностью потребления вне зависимости от наличия спроса и уровня доходов общества. Однако следует учесть, что потребитель медицинских услуг, отличается от потребителя иных социальных благ. Так от определенных социальных услуг (образование, спорт и т.п.) потребитель может отказаться, то медицинские услуги являются абсолютно приоритетными для сохранения здоровья и жизни потребителя, и потому,

потребитель, не может отказаться от медицинских услуг, даже при нехватке финансовых средств.

В данный момент времени конкуренция на рынке здравоохранения развивается, с переходом к рыночным отношениям, появилось множество частных клиник, отдельно практикующих специалистов, контрактные соглашения между государственными медицинскими учреждениями и отдельными клиниками.

Конкуренцию в здравоохранении трактуют как состояние и процесс взаимоотношений производителей и потребителей медицинских услуг, в рамках которого идет соперничество между организациями здравоохранения (далее ОЗ) или медработниками с целью удовлетворения потребностей пациента. В странах с развитой рыночной экономикой государственные и частные ОЗ существуют в условиях отраслевой конкуренции уже на протяжении многих лет.

С точки зрения конечного результата конкуренцию делят на конструктивную и деструктивную.

Конструктивная предусматривает положительный исход, при которой у пациента увеличивается выбор, снижаются цены на медицинские услуги без потери или улучшения качества медпомощи.

Деструктивная конкуренция нацелена на улучшение финансового благополучия в ущерб качеству услуг. В здравоохранении сюда относятся: ориентация поставщиков только на локальный рынок, борьба за максимальное количество пациентов, монополизация медицинского рынка.

Ограничением эффективной конкуренции в здравоохранении может выступать:

– несовершенство нормативно-законодательной базы (наличие разрешительного и стимулирующего механизмов, в том числе систем лицензирования и аккредитации);

- низкая доступность медицинской информации, о качестве предоставляемых услуг, понимании процесса лечения определенных заболеваний и т.д.;

- высокая дифференциация услуг, обуславливающая большой разброс цен и потребность населения в различных медицинских услугах, и влияющая на ценообразование;

- неоднородность пациентов (по уровню и структуре заболеваемости, инвалидности и т.д.)

Основой конкурентоспособности ОЗ является микроэкономическая эффективность деятельности ОЗ, выраженная в количественных показателях. Путем исследований доказано, что экономические методы управления деятельностью ОЗ обеспечивают экономические результаты работы, которые можно группировать по факторам организации лечебного процесса на: кадровые, материально-технические, финансовые, организационные.

Исследователями были разработаны основные направления управления расходами в здравоохранении:

- управление финансовой обеспеченностью, ориентированное на общегосударственные стандарты оказания медицинской помощи, в т.ч. использование различных источников финансирования;

- оценка экономической эффективности по единым стандартам государственного регулирования;

- постоянный мониторинг и моделирование расходов;

- использование единых принципов расчета расходов по каждому случаю заболевания / госпитализации.

Одним из важнейших подходов, используемым для оценки конкурентоспособности предприятий медицинского назначения, является оценка кадровых ресурсов. Общеизвестно, что кадровые ресурсы во многом обеспечивают результативность и эффективность системы здравоохранения. Кадровый потенциал рассматривается как основной фактор, определяющий

качество и доступность медицинской помощи, и в целом, конкурентоспособность предприятия. По мнению ряда специалистов, в стратегии повышения конкурентоспособности ОЗ немаловажное значение имеет развитие человеческих ресурсов в направлении формирования интеллектуального капитала организации и клиенто-ориентированного подхода. Ведь только лучшие врачи могут быть эффективны в лечении сложных заболеваний, только опыт и знания, могут помочь выявлять болезни на ранних стадиях, и предоставлять лучшее лечение. С экономической точки зрения, данные интеллектуальные кадры, будут приносить более высокий доход, за счёт своей известности и репутации у потребителей.

Как уже ранее говорилось, медицинская услуга достаточно специфическая, но всё же данную область экономического рынка нельзя рассматривать изолированно от всех остальных его областей. Рынок медицинских услуг функционирует при взаимодействии трех основных параметров - характера спроса, предложения, цены. Определяющим моментом в потребностях медицинских услуг является нужда индивидуума в сохранении и приумножении состояния своего здоровья. Другими словами, нужда медицинская – нехватка состояния нормы, нехватка индивидуального физического и духовного благополучия, нехватка жизни, нехватка физической и психической свободы, а медицинский спрос – экономический эквивалент возможности удовлетворения потребности в медицинской услуге.

Влияние других рынков на рынок медицинских услуг имеет два основных фактора:

1. Влияние на уровень затрат. Медицинские организации используют медицинское оборудование и материалы, произведенные в других отраслях. Соответственно уровень цен на товары этих отраслей оказывает влияние на уровень затрат в здравоохранении.

2. Влияние на спрос. Сумма средств, которую потребители готовы заплатить за оказанные им медицинские услуги, определяется не только уровнем цен на медицинские услуги, но и степенью предпочтения. При

стабильной экономической ситуации на других рынках возрастают доходы предприятий и граждан, и они готовы больше средств выделять на медицинскую помощь.

Второй фактор относится к медицинским услугам из категории необязательных (услуги роскоши). Здесь представлены такие услуги, которые не оказывают прямого оздоровительного воздействия на человека (косметология, пластические операции, платная стоматология и т.д.).

Для определения конкурентоспособности медицинского предприятия всегда стоит помнить, что для определения своих преимуществ предприятие должно сравнивать себя с подобными конкурентными хозяйствующими субъектами, предоставляющие аналогичные медицинские услуги на текущем экономическом рынке.

Подводя итог данного раздела, можно сказать, что конкурентоспособность медицинской услуги и предприятия предоставляющие её – это совокупность обширного набора факторов, включающих в себя экономические, социальные и политические (государственные) возможности и ограничения, которые способствуют развитию конкуренции в сфере здравоохранения, путём поиска лучших интеллектуальных кадров для своих предприятий, разработкой и внедрением новых систем управления на медицинских предприятиях, всевозможное повышение качества предоставляемых услуг, что, в свою очередь, определит преимущества над другими аналогичными предложениями конкурирующих предприятий, максимальная ориентация на потребителя, их заинтересованности именно в ваших услугах, в ваших клиниках, так как именно конечный потребитель сможет сформировать прекрасную репутацию вашего предприятия и предоставляемых вами услуг.

## 2 ОЦЕНКА РАЗВИТИЯ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ООО «МЕДИЦИНА КОМПЬЮТЕРНЫХ ТЕХНОЛОГИЙ»

### 2.1 Основные характеристики ООО Лечебно-диагностической клиники «Медицина компьютерных технологий»

Общество с ограниченной ответственностью Лечебно-диагностическая клиника «Медицина компьютерных технологий» основано в 2004 году, по адресу город Красноярск, улица Батурина 19. Директор предприятия является единственным учредителем.

Общество является юридическим лицом, осуществляет свою деятельность на принципах полного хозрасчета, самоокупаемости и самофинансирования, обладает организационным единством, обособленным имуществом, имеет самостоятельный баланс, печать и штамп со своим фирменным наименованием, зарегистрированный фирменный знак, расчетный и другие счета в банках России, пользуется всеми правами, предусмотренными действующим законодательством РФ.

Общество приобретает права и обязанности юридического лица с момента его регистрации в установленном законами и иными правовыми актами РФ порядке.

Общество может иметь гражданские права и нести гражданские обязанности, необходимые для осуществления любых видов деятельности, не запрещенных федеральными законами, если это не противоречит предмету и целям деятельности, определенно ограниченным в уставе Общества.

Основной целью деятельности Общества является получение прибыли.

Общество самостоятельно планирует свою деятельность и определяет перспективы развития, исходя из спроса на реализуемые медицинские услуги.

Отношения Общества с другими организациями и гражданами во всех сферах хозяйственной деятельности строятся на договорной основе.

Общество самостоятельно действует при выборе предмета договора, определении прав и обязанностей в договоре, любых других условий хозяйственных взаимоотношений, не противоречащих действующему законодательству.

В данный момент существуют 4 обособленных подразделения по оказанию медицинских услуг населению. По адресам: ул. Батурина 19, ул. 9 мая 63, ул. Кутузова 40а, г.Ужур, ул Кирова 61.

Стоит сказать, что медицинская организация – это относительно автономная группа специалистов определенного профиля, с четко структурированной совместной деятельностью и установленными границами, которое создается для достижения общей цели – диагностики и лечения своих пациентов.

В рисунке 2.1 представлена организационная структура организации:

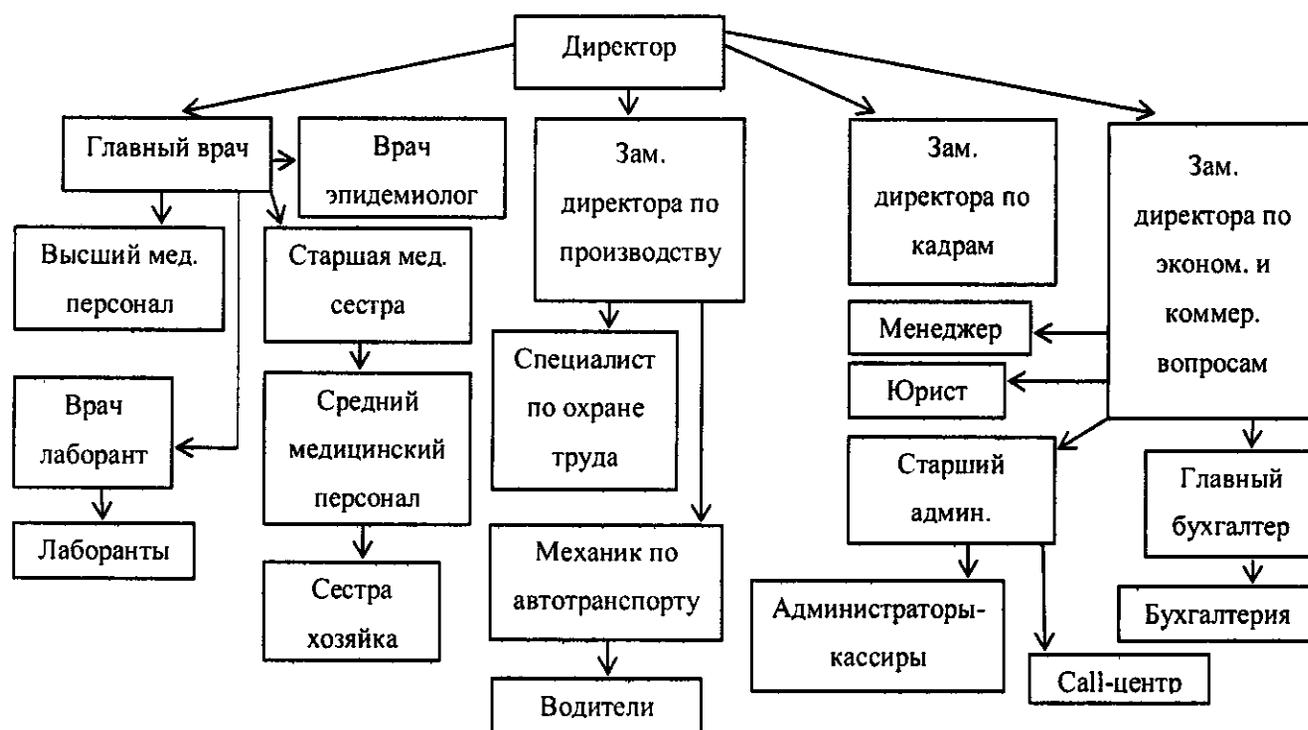


Рис. 2.1 – Организационная структура

Линейно-функциональная структура сочетает в себе преимущества линейных и функциональных структур. Для ее формирования используют шахтный принцип построения и специализации в процессе управления. Подразделения образуются по видам деятельности организации. Функциональные подразделения делят на более мелкие производственные, каждое из которых выполняет ограниченный перечень функций.

Достоинства:

1. структура повышает ответственность руководителя организации за конечный результат деятельности;
2. способствует повышению эффективности использования рабочей силы всех видов;
3. упрощает профессиональную подготовку;
4. создает возможности для карьерного роста сотрудников;
5. позволяет легче контролировать деятельность каждого подразделения и исполнителя.

Недостатки:

6. ответственность за получение прибыли ложится на руководителя предприятия;
7. усложняется согласованность действий функциональных подразделений;
8. замедляется процесс принятия и реализации решения;
9. структура не обладает гибкостью, так как функционирует на основе множества принципов и правил.

Рассмотрим функциональные обязанности каждого звена:

Директор – руководит в соответствии с действующим законодательством РФ производственно-хозяйственной и финансово-экономической деятельностью предприятия в пределах полномочий, предоставленных ему нормативно-правовыми актами РФ, Уставом Общества, внутренними нормативными документами Общества, неся всю полноту ответственности за последствия принимаемых решений,

сохранность и эффективное использование имущества Общества, а также финансово-хозяйственные результаты его деятельности.

Главный врач – осуществляет руководство высшим и средним медицинским персоналом, контролирует уровень и своевременное повышение квалификации высшего и среднего медицинского персонала. Несет ответственность за правильность выставления диагнозов пациентам и эффективность лечения.

Высший медицинский персонал – врачи, ведут прием пациентов и непосредственно назначают лечение, и контролируют процесс предоставления медицинской услуги.

Врач лаборант – руководит деятельностью лаборатории клиники.

Лаборанты – производят исследования анализов пациентов с целью выявления заболеваний.

Старшая медсестра – руководит средним медицинским персоналом, отвечает за их внешний вид, а также контролирует санитарное состояние кабинетов для приема пациентов.

Средний медицинский персонал – выполняют определенный перечень процедур, назначенных высшим медицинским персоналом.

Сестра хозяйка – обеспечивает весь медицинский персонал расходными компонентами.

Врач эпидемиолог – отвечает за соблюдение всех санитарных норм в клинике.

Зам. директора по производственным вопросам – обеспечивает бесперебойную работу всех вспомогательных служб клиники.

Специалист по охране труда – отвечает за правильную организацию рабочих мест и обеспечивает техническую безопасность работников клиники.

Механик по автотранспорту – координирует работу водителей клиники, а также следит за техническим состоянием автотранспорта.

Водители – выполняют перевозку медицинского и административного персонала клиники.

Зам. директора по кадрам – отвечает за набор персонала в соответствии с кадровой политикой клиники.

Зам. директора по экономическим и коммерческим вопросам – руководит и координирует деятельность всех подразделений предприятия по составлению перспективных планов деятельности в условиях конкуренции в соответствии с заключенными хозяйственными договорами, договорами на выполнение медицинских услуг, разработкой планов с необходимыми обоснованиями и расчетами, а также организацией мероприятий по совершенствованию хозяйственного механизма, экономической работы, выявлению и использованию экономических резервов.

Главный бухгалтер – контроль и своевременное предоставление бухгалтерской и налоговой отчетности.

Бухгалтер – непосредственное видение первичной бухгалтерской отчетности.

Юрист – контроль по соблюдению законности составленных хозяйственных договоров и договоров на оказание услуг.

Менеджер – работа с другими юр. лицами по оказанию медицинских услуг.

Старший администратор – координирует, и контролируют работу администраторов-кассиров и call-центра.

Администратор-кассир – принимает оплату за оказанные услуги, а также оформляют пациентов в специальные карты.

Call-центр – принимает звонки клиентов, и записывает их на прием, согласно установленному графику приема.

Стоит сказать, что в данной клиники весь вспомогательный (не медицинский) персонал соответствует очень высоким требованиям, который постоянно проходит дополнительные курсы повышения квалификации, для развития их потенциала с целью более эффективной работы клиники.

Также весь персонал обеспечиваются всеми доступными информационными услугами (современными консультационными программами, экономической и медицинской литературой и т.д.)

## 2.2 Анализ развития в динамике ООО «Медицина компьютерных технологий»

Любая организация стремится получать прибыль от своей деятельности, и наращивать её с каждым годом. Для понимания развития предприятия, проведем анализ основных показателей предприятия в таблице 2.1.

Таблица 2.1

### Основные показатели предприятия

Наименование показателя	Года			Отклонения 2016/2018 г.	
	2016 г.	2017 г.	2018 г.	Тыс. руб.	%
1	2	3	4	5	6
1 Выручка от оказания услуг, тыс. руб., в том числе:	22187	57284	62297	40110	180,8
1.1 Лабораторные исследования, тыс. руб.	5473	13684	14560	9087	166
1.2 Эндоскопия, тыс. руб.	996	2490	2652	1656	166,3
1.3 Кардиология, тыс. руб.	610	1527	1624	1014	166,2
1.4 Гинекология, тыс. руб.	590	1476	1570	980	166,1
2 Объем услуг (количество обращений) всего, в том числе:	24892	62231	66204	41312	165
2.1 Лабораторные исследования	10577	26444	28132	17555	165,3
2.2 Эндоскопия	1162	2906	3092	1930	166,1

Продолжение таблицы 2.1

1	2	3	4	5	6
2.3 Кардиология	625	1564	1664	1039	166,2
2.4 Гинекология	771	1928	2052	1281	166,1
3 Среднегодовая стоимость основных фондов, тыс. руб.	7229	10993	12075	4846	67
4 Фондоотдача, руб./руб.	0,89	0,92	0,94	0,05	5,6
5 Средняя численность работников, чел	59	99	99	40	67,8
6 Всего мед. персонала, чел., в том числе:	45	81	84	39	86,7
6.1 Высший мед. персонал, чел.	39	69	72	33	84,6
6.2 Средний мед. персонал, чел.	6	12	12	6	100
6.3 Высший мед. персонал с высшей категорией, чел.	15	20	23	8	53,3
6.4 Высший мед. персонал с научными степенями, чел.	6	8	9	3	50
7 Структура персонала (мед. персонал к общей численности работников), %, в том числе:	76,2	81	84,4	8,2	10,8
7.1 Высший мед. персонал с высшей категории, к высшему мед. персоналу без категории, %	38	29	32	-6	-15,8
7.2 Высший мед. персонал с научными степенями, к высшему мед. персоналу без степеней, %	15	11,5	12,5	-2,5	-16,7
8 Фонд начисленной заработной платы, тыс. руб.	12035,6	25089,1	27270,7	15235,1	126,6

Окончание таблицы 2.1

1	2	3	4	5	6
9 Среднегодовая заработная плата, руб.	194624	223424	246616	51992	26,7
10 Выручка от оказания услуг на одного мед. работника, тыс. руб.	493	707	741	248	50,3
11 Расходы на оказание услуг, тыс. руб.	19349	53046	57950	38601	199,5
12 Затраты на 1 рубль оказанных услуг, руб.	0,87	0,92	0,93	0,06	6,9
13 Прибыль (убыток) от оказания услуг	2838	4238	4347	1499	52,8
14 Прибыль (убыток) до налогообложения, тыс. руб.	2838	4238	4347	1499	52,8
15 Чистая прибыль, тыс. руб.	2412	3602	3695	1283	53,2
16 Рентабельность услуг, %	12,7	7,3	6,9	-5,8	-45,7

Рассмотрим показатели более подробно:

Показатель выручки вырос на 180,8 %, за счёт открытия 2 новых клиник и соответственно расширению штата мед. сотрудников, вместе с общей выручкой, растёт и выручка от самых востребованных услуг, в среднем на 166 %.

Объем предоставляемых услуг также значительно вырос на 165%, в том числе самые востребованные услуги выросли в среднем на 166%.

Среднегодовая стойкость основных фондов выросла на 67% за счёт покупки нового оборудования и автомобилей.

Фондоотдача выросла на 5,6%, что показывает эффективное использование основных средств предприятия.

Средняя численность работников на предприятии выросла на 67,8%, опять же за счёт открытие 2 новых клиник. Количество всего мед. персонала выросло на 86,7%, это показывает, что в основном был набран именно мед. персонал, для функционирования новых клиник. Также увеличился удельный вес высшего мед. персонала с высшей категорией на 53,3%, и высшего мед.

персонала с научными степенями на 50%, что показывает о стремлении предприятия подбирать более опытных сотрудников.

В данный момент времени общая структура персонала выглядит, как 84,4% мед. персонал, а 13,6% остальные работники, за исследуемый период мед. персонала во всей структуре стало на 8,6% больше, от начального значения в 76,2%.

Фонд начисленной заработной платы вырос на 126,6%, посредством найма новых сотрудников и увеличения заработных плат. Среднегодовая заработная плата увеличилась на 26,7%.

Выручка от оказания услуг, на 1 мед. работника увеличилась на 50,3%, это показывает, что ценность от оказания услуг выросла, а также выросла и нагрузка на мед. персонал.

Расходы на оказания услуг выросли на 199,5%, о чём говорилось ранее, что специфика предоставления мед. услуг включает в себя достаточно высокую себестоимость её предоставления (дорогие мед. препараты и лабораторные исследования, высока заработная плата врача, дорогостоящие оборудование и т.д.)

Затраты на 1 рубль оказанных услуг выросли на 6,9%, что означает повышения себестоимости оказания услуг.

Прибыль от оказания услуг выросла на 52,8%, т.к. предприятия не занимается иной деятельностью, прибыль до налогообложения выросла также на 52,8%. Чистая же прибыль выросла на 53,2%, что характеризует успешную деятельность предприятия.

Рентабельность услуг упала на 45,7%, дать правильную оценку данному показателю невозможно, с одной стороны из-за сложности предоставляемых услуг себестоимость высока, с другой это относится к специфике отрасли, что, возможно, не играет такой важной роли, как в других отраслях.

Рассмотрим финансовые показатели предприятия более подробно, для этого составим таблицу 2.2, с расчетными данными, которые будем использовать.

Таблица 2.2

## Расчётные данные для анализа показателей динамики прибыли

Показатели	Абсолютные величины, тыс. руб.			Отклонения 2016/2018 г.	Тем роста, % 2016/2018 г.
	2016 г.	2017 г.	2018 г.		
Выручка	22187	57284	62297	40110	180,8
Себестоимость	19349	53046	57950	38601	199,5
Валовая прибыль	2838	4238	4347	1499	53,2
Прибыль/убыток от продаж	2838	4238	4347	1499	53,2
Управленческие расходы	-	-	-	-	-
Проценты к получению	-	-	-	-	-
Проценты к уплате	-	-	-	-	-
Доходы от участия в других предприятиях	-	-	-	-	-
Прочие доходы	-	-	-	-	-
Прочие расходы	-	-	-	-	-
Прибыль/убыток до налогообложения	2838	4238	4337	1499	53,2
Текущий налог на прибыль	426	636	652	226	53,1
Чистая прибыль	2412	3602	3695	1283	53,2

Анализ данных из таблице 2.2 даёт понять, что на протяжении 3 лет, предприятие стабильно наращивает свои мощности в предоставлении медицинских услуг, особенно плодотворным стал результат с 2016 по 2017 год, за счёт открытия 2 новых медицинских клиник.

Таблица 2.3

## Показатели прибыли и рентабельности

Показатели	2016	2017	2018	Отклонения 2016/2018
Чистая прибыль/убыток, тыс. руб.	2412	3602	3695	1283
ЕВІТ (прибыль до вычета процентов и налогов), тыс. руб.	2838	4238	4347	1499
ЕВІТDA (прибыль до вычета процентов и налогов и амортизации), тыс. руб.	3937,3	5445,5	5594,5	1657,2
Норма чистой прибыли (рентабельность продаж по чистой прибыли), %	10,87	6,29	5,93	-4,94
Норма ЕВІТ (рентабельность продаж по прибыли до вычета процентов и налогов), %	12,79	7,39	6,96	-5,83
Норма ЕВІТDA (рентабельность продаж по прибыли до вычета процентов, налогов и амортизации), %	17,74	9,51	8,98	-8,76

Анализ данных из таблице 2.3 показывает, что все показатели положительные, но рентабельность и норма чистой прибыли значительно уменьшились, что вызывает вопросы, стоило ли открывать сразу две клиники.

Таблица 2.4

## Показатели ликвидности

Показатели	Рекомендуемое значение	2016	2017	2018	Отклонения 2016/2018
1	2	3	4	5	6
Коэффициент абсолютной ликвидности	$\geq 0,2-0,5$	0,32	0,38	0,13	-0,19
Коэффициент промежуточной ликвидности	$\geq 0,8-1,0$	0,43	0,69	0,81	0,38

Окончание таблицы 2.4

1	2	3	4	5	6
Коэффициент текущей ликвидности	>2	0,43	0,69	0,85	0,42
Коэффициент Бивера	>0,4	0,62	2,2	1,73	1,11

Анализ данных из таблицы 2.4 носит неоднозначный характер, для почти всех показателей характерна тенденция роста, но сами показатели оставляют желать лучшего. Так коэффициент абсолютной ликвидности показывает нам, что компания имела достаточное количество ликвидных средств, для уплаты своих обязательств, но в 2018 этих средств уже не хватает. Промежуточная ликвидность росла весь период за 3 года и к 2018 году вышла на приемлемый уровень. Самый неудачный показатель для предприятия оказался коэффициент текущей ликвидности, который, хоть и имеет рост, но всё равно далек от нужного значения (для полноты картины нужно рассмотреть другие показатели), это показывает, что предприятие не справляется со своими краткосрочными обязательствами. Коэффициент Бивера показывает нам, что предприятие в полной безопасности и находится в 1 группе (финансово устойчивые).

В конце экономического анализа проведём расчёт вероятности банкротства по Z-модели Альтмана.

Альтман для построения своей модели использовал 66 американских компаний в период с 1946-1965. 33 компании обанкротились в этот период, а 33 остались финансово устойчивыми. Помимо этого, из 22-х финансовых коэффициентов он выделил всего 5, по его мнению, наиболее полно отражающих деятельность предприятия. После этого он использовал инструментарий множественного дискриминантного анализа для определения весовых значений у коэффициентов в интегральной модели. В итоге он получил статистическую классификационную модель для определения класса предприятия.

Мы будем использовать модифицированную формулу, созданную Альтманом для развивающихся рынков непроемственных предприятий.

$$Z = 3,25 + 6,56X_1 + 3,26X_2 + 6,72X_3 + 1,05X_4, \text{ где:}$$

$X_1$  = Оборотный капитал/Активы

$X_2$  = Нераспределенная прибыль/Активы

$X_3$  = Операционная прибыль/Активы

$X_4$  = Собственный капитал/ Обязательства

А также была введена специальная константа 3,25

$$X_1 = -432/14892 = -0,03$$

$$X_2 = 652/14892 = 0,04$$

$$X_3 = 4347/14892 = 0,29$$

$$X_4 = 12043/2849 = 4,23$$

$$Z = 3,25 + 6,56*(-0,03) + 3,26*0,04 + 6,72*0,29 + 1,05*4,23 = 9,52$$

Оценка по четырехфакторной модели Альтмана:

Если  $Z > 2,6$  – зона финансовой устойчивости («зеленая» зона).

Если  $1,1 < Z < 2,6$  – зона неопределенности («серая» зона).

Если  $Z < 1,1$  – зона финансового риска («красная» зона).

В данном случае предприятие ООО «Медицина компьютерных технологий» находится в «зеленой зоне», что означает низкую вероятность банкротства предприятия.

Подводя итог оценки экономических показателей ООО «Медицина компьютерных технологий» можно сделать вывод, что предприятие бурно развивалось с 2016 по 2017 год, что принесло собой удвоенную выручку от реализации медицинских услуг, но как уже говорилось ранее, в целом рентабельность всего предприятия существенно сократились, т.к. издержки на предоставления медицинских услуг составляют большую часть затрат, и их почти не возможно минимизировать в данной области рынка предоставления услуг. В 2018 году показатели стали чуть выше, и возможно проведя небольшую кадровую и техническую оптимизацию, а также

покрытие текущих обязательств поможет осуществить в дальнейшем более существенный прирост ко всем показателям.

### 2.3 Анализ конкурентной среды и конкурентоспособности предприятия

В данный момент времени, в г. Красноярске конкуренция на рынке мед. услуг растёт, также, как и спрос. Медицинская услуга по своей сущности очень специфическая, для нее не всегда работают базовые экономические законы, т.к. она напрямую связана со здоровьем своего потребителя, а под страхом за своё здоровье и жизнь, многие будут принимать не самые рациональные решения.

Для анализа текущей конкурентной среды обратимся к модели пяти сил Портера (рисунок 1):

1. Власть поставщиков – имеет сильное значение, т.к. лекарственные препараты производятся и распространяются под строгим надзором государственных законов, часто сводится к тому, что поставщик у всех мед. учреждений будет всего один. Это касается и оборудования, сложное в производстве, как пример любое оборудование томографии, связывает руки клиникам в выборе поставщика данного оборудования.

2. Угроза новых фирм – барьеры входа на данный рынок достаточно высоки, это касается всех аспектов, элементарное получение лицензии, норма уставного капитала, а самое главное дипломированные специалисты. Создать репутацию хорошей клиники, гораздо сложнее, чем на других предприятиях, и без отличного кадрового состава, будет не важно, какое у вас оборудование или удобства, клиенты в первую очередь выбирают специалиста, способного предоставить качественные мед. услуги.

3. Рыночная власть потребителя – здесь сложно сделать однозначный вывод, люди не могут обойтись без мед. помощи, но в тоже время многие согласны терпеть неудобства гос. учреждений, но как говорилось ранее, за хорошим врачом, клиенты будут не только сбиваться в очереди, но и

приезжать в другие города. Ну а если говорить про услуги роскоши в медицине, то здесь у клиента почти нет власти, условия диктует клиника.

4. Угроза появления услуг заменителей – не является сильной угрозой для предприятия, в специфике мед. услуг заменителем является «народная медицина», хотя многие люди склонны к таким методам лечения, в данный момент времени такое явление встречается менее часто, Конкретно в г. Красноярске нет прямой угрозы для клиник в виде очень известных «магов» и «целителей» или определенных сообществ и сект.

5. Внутриотраслевая конкуренция – из всего выше сказанного, можно заметить, что конкурировать на данном рынке вполне реально, и рынок постоянно пополняется многими участниками, несмотря на высокие барьеры входа, но многие «новички» едва ведут деятельность один квартал или год, а после вынуждены покинуть рынок. Это связано с недоверием потребителей к новым фирмам, как уже говорилось ранее, репутация и специалисты здесь имеют решающее значение. Также нужно заметить, что спрос весьма высок, но почти все клиники имеют определенную специализацию в какой-то конкретной области, и очень немногие предоставляют широкий спектр услуг, по этому часто клиники не являются прямыми конкурентами друг другу, т.к. занимаются разной деятельностью в одной сфере услуг.

Исходя из политики предприятия и пяти сил портера ООО «Медицина компьютерных технологий» выбрала для себя стратегию Дифференциации. Предприятие решило собрать весь спектр медицинских услуг в одном месте, а не быть узконаправленной клиникой, а также дать максимально возможное качество предоставляемых услуг, за счёт лучших специалистов, имеющих превосходную репутацию, новейшего оборудования и ориентацию на своих клиентов.

Следующим этапом рассмотрим комплекс услуг предоставляемых ООО «Медицина компьютерных технологий», проведем анализ номенклатуры услуг, также более подробно рассмотрим наиболее востребованные услуги.

Рисунок 2.2 продемонстрирует комплекс услуг предоставляемых ООО «Медицина компьютерных технологий»:

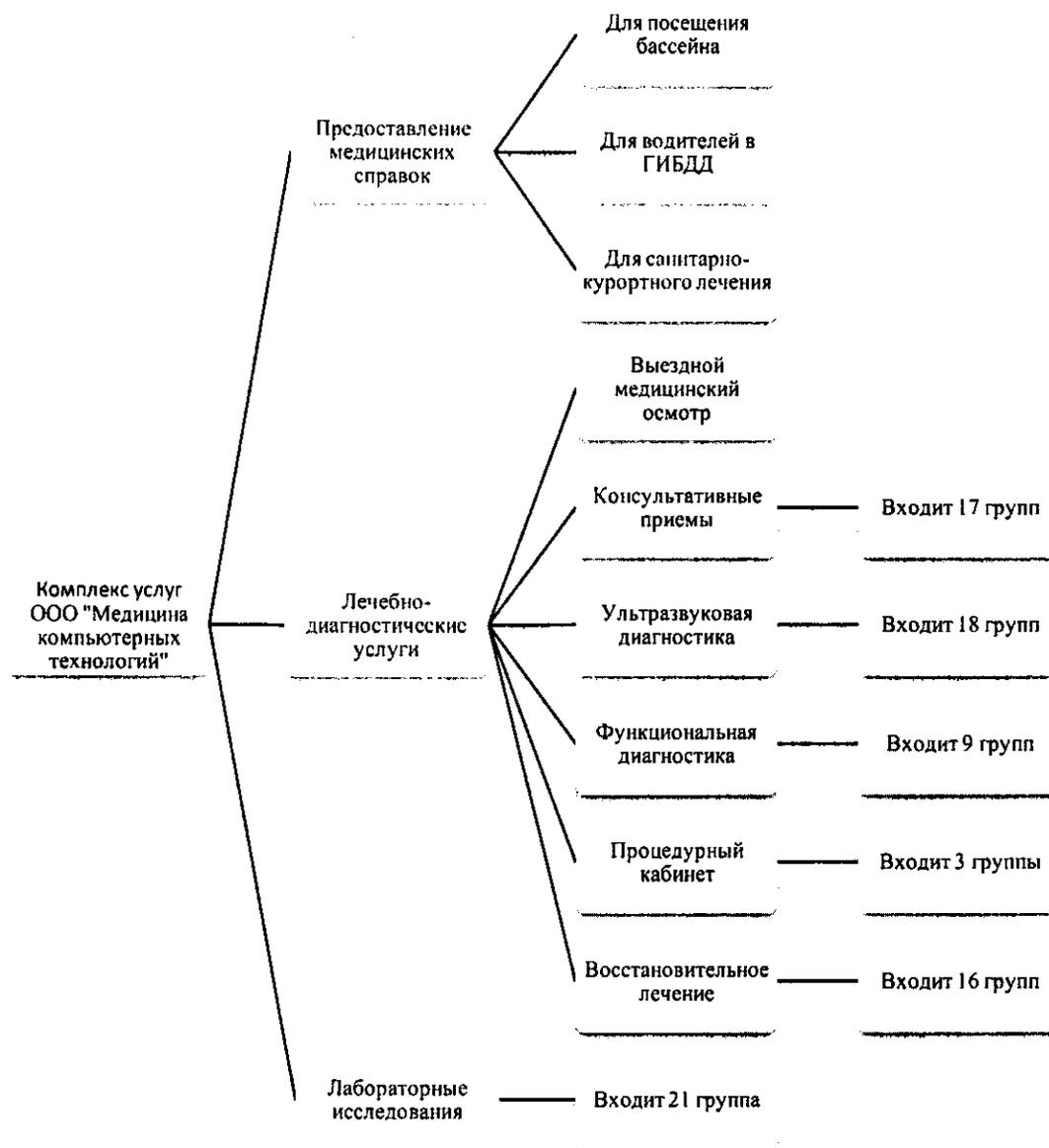


Рис. 2.2 – Комплекс услуг ООО «Медицина компьютерных технологий»

На основе анализа комплекса услуг сделаем вывод, что ширина всей номенклатуры разделена на три группы («Предоставление медицинских

справок»; «Лечебно-диагностические услуги»; «Лабораторные исследования»).

Каждая группа услуг отличается по своей глубине и насыщенности, так:

1. Группа «Предоставление мед. справок» имеет ширину номенклатуры 3, а глубину 1 и общее количество предоставляемых услуг 15 по всем разделам.

2. Группа «Лечебно-диагностические услуги» имеет ширину номенклатуры 6, а вот глубина у каждого раздела различна:

2.1 Выездной медицинский осмотр не имеет глубины, но спектр предоставляемых услуг очень широк, что не даёт определить их точное количество.

2.2 Консультативные приемы имеют глубину 17 и общее количество предоставляемых услуг 166.

2.3 Ультразвуковая диагностика имеет глубину 18 и общее количество предоставляемых услуг 38.

2.4 Функциональная диагностика имеет глубину 9 и общее количество предоставляемых услуг 24.

2.5 Процедурный кабинет имеет глубину 3 и общее количество предоставляемых услуг 5.

2.6 Восстановительное лечение имеет глубину 16 и общее количество предоставляемых услуг 58.

3. Группа «Лабораторные исследования» имеет номенклатуру 1, а глубину 21 и общее количество предоставляемых услуг 304.

В таблице 2.5 представим анализ номенклатуры услуг организации:

Таблица 2.5

## Анализ номенклатуры услуг в стоимостном выражении

Номенклатура услуги	2017 год		2018 год		Отклонения	
	Тыс. руб.	Удельный вес, %	Тыс. руб.	Удельный вес, %	Тыс. руб.	%
Предоставление мед. справок	2447	4,27	3345	5,37	898	1,1
Лечебно-диагностические услуги	37291	65,1	39723	63,8	2432	-1,3
Лабораторные исследования	17546	30,63	19229	30,83	1683	0,2
Итого:	57284	100	62297	100	5013	

Из анализа таблицы 2.5 подчеркнём, что доминирующее положение в номенклатуре занимают лечебно-диагностические услуги 65,1% в 2017 году и 63,8% в 2018 году, они же и приносят основную долю прибыли, но не менее значимы для предприятия являются лабораторные исследования, хоть удельный вес в номенклатуре вдвое ниже, они напрямую связаны с лечебно-диагностическими услугами. Мед. справки имеют самый малый удельный вес 4,27% и 5,37% соответственно.

В таблице 2.6 представим анализ структуры ассортимента лечебно-диагностических услуг, сформированных в отдельные группы:

Таблица 2.6

## Анализ структуры ассортимента «лечебно-диагностических услуг» в стоимостном выражении

Наименование группы	2017 год		2018 год		Отклонения	
	Тыс. руб.	Удельный вес, %	Тыс. руб.	Удельный вес, %	Тыс. руб.	%
1	2	3	4	5	6	7
Гинекология	4711	12,63	4936	12,43	225	-0,2
Аллергология	112	0,3	111	0,28	-1	-0,02
Гастроэнтерология	94	0,25	164	0,04	70	-0,21
Дерматология	211	0,57	384	0,97	173	0,4
Кардиология	3466	9,29	3783	9,52	317	0,23
Массаж	689	1,83	686	1,73	-3	-0,1

Окончание таблицы 2.6

1	2	3	4	5	6	7
Неврология	3279	8,79	3801	9,57	522	0,78
Ортопедия	210	0,56	209	0,53	-1	-0,03
Оториноларингология	748	2,01	848	2,13	100	1,02
Офтальмология	287	0,77	243	0,61	-44	-0,16
Психиатрия	16	0,04	4	0,01	-12	-0,03
Сосудистая хирургия	71	0,19	113	0,28	42	0,09
Терапия	695	1,86	786	1,98	91	0,13
УЗД	15926	42	16912	42,57	986	0,57
Урология	257	0,69	239	0,6	-18	-0,09
Физиотерапия	47	0,13	53	0,13	6	0
Эндокринология	406	1,09	344	0,87	-62	-0,22
Эндоскопия	6066	16,27	6107	15,37	41	-0,9
Итого:	37291	100	39723	100	2432	

Исходя из данных таблицы 2.6, можно сделать вывод, что самой прибыльной услугой является УЗД (узи и функциональная диагностика), её удельный вес составил 42% и 42,57%. Также стоит отметить услуги гинекологии 12,63% и 12,43% и эндоскопии 16,27% и 15,37%, эти 3 группы услуг наиболее прибыльны для предприятия.

Проведём ещё один анализ в таблице 2.7, чтобы выяснить, какие группы услуг имеют наиболее высокие показатели оказания и сравним с таблицей 2.6, для полного понимания зависимости прибыли от количества оказанных услуг:

Таблица 2.7

Анализ количества оказанных услуг в группе «лечебно-диагностические услуги»

Наименование группы	2017 год		2018 год		Отклонения	
	Кол. услуг	Удельный вес, %	Кол. услуг	Удельный вес, %	Кол. услуг	%
1	2	3	4	5	6	7
Гинекология	2213	25,3	2187	24,8	-26	-0,05
Аллергология	19	0,22	26	0,29	7	0,07
Гастроэнтерология	41	0,47	40	0,45	-1	-0,02
Дерматология	78	0,89	92	1,04	14	0,15
Кардиология	417	4,77	416	4,72	-1	-0,05

Окончание таблицы 2.7

1	2	3	4	5	6	7
Массаж	174	1,99	195	2,21	21	0,22
Неврология	327	3,74	327	3,71	0	-0,03
Ортопедия	66	0,75	64	0,73	-2	-0,02
Оториноларингология	342	3,91	346	3,92	4	0,01
Офтальмология	87	0,99	103	1,17	16	0,18
Психиатрия	2	0,02	1	0,01	-1	-0,01
Сосудистая хирургия	17	0,19	23	0,26	6	0,07
Терапия	219	2,5	220	2,49	1	-0,01
УЗД	3801	43,45	3822	43,34	21	-0,11
Урология	72	0,82	72	0,82	0	0
Физиотерапия	20	0,23	23	0,26	3	0,03
Эндокринология	83	0,95	88	1	5	0,05
Эндоскопия	769	8,79	773	8,77	4	-0,02
Итого:	8747	100	8818	100	71	

Из данных таблицы 2.7 можно сделать вывод, что, как и в случае с таблицей 2.6, самый высокий удельный вес, а соответственно и посещаемость имеют такие группы услуг: гинекология; УЗД; эндоскопия. Хотя в некоторых случаях увеличение посещаемости, уменьшает общий удельный вес, это можно считать погрешностью.

К несчастью, чтобы провести более наглядный анализ с 2016 годом, не удалось получить данные по количеству оказанных услуг и их общей суммы.

Проведя данные анализы можно сделать ещё один вывод, исходя из данных таблицы 2.5 удельный вес в стоимостном выражении группы «лабораторные исследования» за 2019 год составляет 30,83%, а вот число оказанных услуг составляет 7733, путём расчета выясняем, что общее количество оказанных услуг (без учёта выдачи мед. справок) 16551 и удельный вес «лабораторных исследований», составляет 46,7%. Это ещё раз доказывает, что эти 2 группы услуг очень сильно взаимосвязаны и не могут существовать отдельно друг от друга.

Для дальнейшего сравнения и понимания, проведём анализ уровня цен в динамике, для определенного перечня услуг в таблице 2.8:

Таблица 2.8

## Анализ уровня цен в динамике

Наименование услуги	2016 год	2017 год	2018 год	Отклонения 2016/2018	
	Цена, руб./ед.	Цена, руб./ед.	Цена, руб./ед.	Руб.	Тем роста, %
УЗИ щитовидной железы	700	750	780	80	11,42
ЭКГ с нагрузкой	700	700	720	20	2,86
Прием гинеколога к.м.н	1490	1490	1490	0	0
Массаж общий, расслабляющий	1130	1250	1390	260	23
Нейросонография	550	630	700	150	27,27
Криодеструкция шейки матки	3900	4320	4800	900	23,08
Исследования женского бесплодия	36700	36700	26700	-10000	-27,24
Доплерографическое сканирование артерий и вен нижних конечностей	2000	1860	1640	-360	-18
PRP-терапия	1900	2000	2160	260	13,68
Общий анализ крови (гемоглобин, тромбоциты, эритроциты, лейкоциты, СОЭ)	250	300	335	85	34

Исходя из полученных данных можно сделать вывод, что цены на предприятии стабильно повышаются, это происходит за счёт увеличения зарплат мед. персонала, подорожанию расходных материалов, а также из-за инфляции. Стоит заметить, что некоторые представленные услуги, наоборот стали дешевле, в частности «исследования женского бесплодия», это связано с покупкой нового оборудования, которое позволяет значительно снизить затраты на предоставление данной услуги.

Для проведения сравнительного анализа с другими подобными предприятиями, рассмотрим их более подробно:

1. Профессорская клиника, основана в 2009 г. при Красноярском гос. медицинском университете, по адресу пр.Мира 5.

2. Российско-финский медицинский центр «TERVE» имеет филиалы: г. Красноярск ул. Партизана Железняка 21а, ул. Менжинского 11а, пр. Красноярский рабочий 150 стр. 48; г. Ачинск, 7 микрорайон, здание 1б.

Стоит отметить, что проводя анализ конкурирующего рынка, не удалось найти клиники, предоставляющий идентичный спектр услуг. Поэтому, для анализа были выбраны клиники, в которых исследуемое предприятие видит своих конкурентов.

Для начала в таблице 2.9 будет представлен анализ средних цен на однотипные услуги, среди представленных клиник:

Таблица 2.9

## Сравнение цен на услуги конкурирующих клиник

Наименование услуги	Цена, руб./ед.		
	Исследуемое предприятие «Медицина компьютерных технологий»	«Профессорская клиника»	Российско-финский медицинский центр «TERVE»
УЗИ щитовидной железы	780	600	600
ЭКГ с нагрузкой	720	1000	1000
Прием гинеколога к.м.н	1490	1800	1700
Массаж общий, расслабляющий	1390	2000	1600
Нейросонография	700	1000	700
Артроскопия коленного сустава (I категории сложности)	-	22900	28500
Биопсия (гистологическое исследование)	1440	-	3500
Спирография	600	600	600

В таблицы 2.9, продемонстрирована лишь малая часть, огромного спектра услуг, предоставляемых каждой клиникой. Услуги были выбраны из разных мед. групп, а также показано, что некоторые клиники не

предоставляют определенные типы услуг, в отличие от своих конкурентов. Так исследуемая клиника не предоставляет никого хирургического вмешательства связанного с инвазивными операциями по типу «артроскопии», в тоже время «Профессорская клиника» не предоставляет никаких услуг в спектре лабораторных исследованиях. Также можно заметить, что биопсия (относиться к лабораторным исследованиям) имеет в двое меньшую цену в исследуемой фирме, в отличие от мед. центра «TERVE».

Как неоднократно говорилось ранее, в сфере мед. услуг врачевный персонал играет важнейшую роль, для в таблице 2.10 проведем сравнительный анализ мед. персонала среди представленных клиник:

Таблица 2.10

## Характеристика мед. персонала конкурирующих клиник

Группа персонала	Исследуемое предприятие «Медицина компьютерных технологий»		«Профессорская клиника»		Российско-финский мед. центр «TERVE»	
	Чел.	%	Чел.	%	Чел.	%
Всего мед. персонала	84	100	45	100	89	100
Высший мед. персонал	72	86	39	86	78	87
Средний мед. персонал	12	14	6	14	11	13
Высший мед. персонал с высшей категорией	23	32	23	58	17	21
Высший мед. персонал с научными степенями	9	13	15	38	7	9

Из данных в таблице 2.10 сделаем вывод, что исследуемая клиника хоть и имеет большее количество мед. персонала в сравнении с «Профессорской клиникой», все же ощутимо уступает ей, в специалистах с научными степенями, если бы уровень мед. персонала был бы примерно равен, возможно разрыв увеличился бы ещё сильнее. В тоже время в сравнение с «TERVE», исследуемая клиника выглядит в лучшем положении, общее количество мед. персонала слегка ниже, но уровень врачей с высшей категорией и научными степенями на четверть выше, что положительно характеризует исследуемую клинику.

В завершении анализа конкурентоспособности потребуется провести ряд расчетов по методике 5P. Она будет представлять собой модифицированную методику 4P, в которую включено пятое пи – Personnel. Для этого составим таблицу 2.11:

Таблица 2.11

**Оценка конкурентоспособности «Медицина компьютерных технологий» по методике 5P**

Факторы конкурентоспособности	Коэффициенты		Исследуемое предприятие «Медицина компьютерных технологий»	«Профессорская клиника»	Российско-финский медицинский центр «TERVE»
1	2		3	4	5
<u>Продукт/услуга:</u> Спектр предоставляемых услуг	0,3	0,3	7	6	7
Качество продукта/услуги		0,7	8	9	7
Сумма:		1	7,7	8,1	7
<u>Цена:</u> Уровень цен	0,2	0,6	8	8	7
Форма оплаты		0,1	10	10	10
Система скидок		0,3	4	4	9
Сумма:		1	7	7	7,9

Окончание таблицы 2.11

1	2	3	4	5	
<u>Распределение:</u> Месторасположение	0,1	0,2	8	8	8
Качество обслуживания		0,4	8	8	8
Степень охвата рынка		0,2	8	4	7
Режим работы		0,2	7	7	9
Сумма:		1	7,8	7	8
<u>Продвижение:</u> Наличие сайта	0,1	0,1	10	7	7
Реклама в СМИ		0,1	0	0	0
Репутация предприятия		0,6	8	9	7
Маркетинговые мероприятия		0,2	7	7	4
Сумма:	1	7,2	7,5	5,7	
<u>Персонал:</u> Опытность	0,3	0,4	8	9	7
Наличие научных степеней/грантов		0,2	7	9	6
Репутация специалистов		0,4	8	10	7
Сумма:	1	7,8	9,4	6,8	
Итого:	1	7,55	8,1	7,09	

Исходя из анализа таблицы 2.11, можно сделать вывод, что лидером является «Профессорская клиника» с суммой взвешенных оценок 8,1. Исследуемое предприятие получило сумму взвешенных оценок 7,55, разберем более подробно каждую составляющую анализа и определим слабые стороны предприятия.

«IP»: сложный сегмент в анализе, за счёт огромного спектра услуг предоставляемых предприятиями и разными предоставляемыми мед. услугами. ООО «Медицина компьютерных технологий» имеет лучший набор в сфере лабораторных исследований, и лечении редких заболеваний. Также клиника единственная предоставляет выездной мед. осмотр, чем часто пользуются крупные организации и школы, ещё клиника, единственная из представленных, ведет прием пациентов по договорам ОМС (обязательное мед. страхование). Но за счёт отсутствия таких услуг, как МРТ, разные хирургические и оперативные вмешательства, по сравнению с

«Профессорской клиникой», отсутствия рентгенографии и собственных травмпунктов, как у «TERVE», было основанием для снижения оценки. Решающую роль в данной составляющей методики играет качество услуг, оно зависит напрямую от действующего персонала, на основании отзывов клиентов и данных о персонале были выставлены представленные оценки.

«2Р»: анализ уровня цен показал, что первые два предприятия имеют примерно одинаковые цены на аналогичные услуги, за исключением некоторых из них, но сравнение второго и третьего предприятия показывает, что их цены на аналогичные услуги разнятся намного сильнее и это же можно увидеть в таблице 2.9, в пункте «артроскопия». Форма оплаты на всех предприятиях на современном уровне. И здесь первая критически слабая сторона исследуемого предприятия, отсутствие, какой либо системы лояльности для своих клиентов, единственное, что имеется в данный момент, это скидки за повторные посещения тех же специалистов.

«3Р»: в данной составляющей исследуемое предприятие показывает себя с лучшей стороны, удобное расположение клиник, парковки, также филиалы, как на правом берегу города, так и на левом, что означает более высокий охват рынка. Но из-за имеющихся круглосуточных травмпунктов у «TERVE», первому и второму предприятию баллы были снижены, в остальном же клинки абсолютно равны.

«4Р»: в этой составляющей исследуемое предприятие тоже проявляет себя хорошо, имеется более удобный и информативный сайт в отличие от двух других клиник, проводятся мероприятия с лекциями про здоровье человека в школах, а также отличная репутация, хоть и менее именитая по сравнению с «Профессорской клиникой». Но снова вытекает критическое слабое место, абсолютное игнорирование рекламы в СМИ, хоть в сфере мед. услуг это не самый важный аспект, полностью игнорировать его, идет не в пользу предприятия.

«5Р»: составляющая базируется на опытности специалистов предоставляющих мед. услуги, их репутацию, а также вклад в науку. Для

данной отрасли все эти параметры очень важны, и хорошие специалисты делают себе «имя» годами, что клиенты ценят особенно сильно. Здесь исследуемое предприятие показывает хорошо, профессиональный и опытный набор специалистов с отличной репутацией. Но всё равно уровень «Профессорской клиники» здесь значительно выше.

На основе данного анализа можно сделать вывод, предприятие достаточно конкурентоспособное, но есть достаточно слабые стороны и руководству будет над, чем задуматься. Самое сложное, это принять решения в какую сторону следует продолжать расти предприятию, из выбранной стратегии дифференциации следует расширять спектр предоставляемых услуг, некоторые из них, как МРТ, будут очень капиталоемкие, но это позволит привлечь огромное число новых клиентов. Также предприятию нужно продолжать развивать деятельность с договорами ОМС, и продолжать предоставлять медосмотры, и конечно не забывать про сильную сторону собственной лаборатории. Очевидная проблема в системе лояльности для клиентов, а точнее почти её полное отсутствие, данная слабая сторона может быть решена в достаточно быстром порядке и не будет настолько капиталоемким, как начать предоставление новых услуг. В тоже время это позволит нарастить ещё более объемную базу постоянных клиентов и конечно привлечь новых. Ещё одна слабая сторона игнорирование рекламы в СМИ, опять же данная слабая сторона может быть решена оперативным путём, а так как у предприятия достаточно высокая репутация, которая поможет рекламе обрести более значимую силу, что опять же приведет к росту клиентской базы, что благотворно скажется на состоянии клиники.

Нет пределу совершенства, во всех тех аспектах, где исследуемое предприятие проигрывает «Профессорской клинике», также нужно стараться сравняться и превзойти своих конкурентов, после столь детального анализа, можно сделать вывод, что потенциал для развития у предприятия очень высокий, и на основании этого в разделе 3 даны рекомендации по повышению конкурентоспособности.

### 3 РАЗРАБОТКА РЕКОМЕНДАЦИЙ ПО СОВЕРШЕНСТВОВАНИЮ КОНКУРЕНТНОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ПРЕДПРИЯТИЯ ООО «МЕДИЦИНА КОМПЬЮТЕРНЫХ ТЕХНОЛОГИЙ»

#### 3.1 Оказание мед. услуги по проведению магнитно-резонансной томографии (МРТ)

Метод магнитно-резонансной томографии появился не так давно, в 2003 году. С каждым годом усовершенствуются аппараты МРТ, алгоритмы обработки и анализа данных, что позволяет более точно исследовать человеческий организм и выявлять заболевания на ранних стадиях.

С помощью МРТ выявляется огромный спектр заболеваний, и чем раньше человек обратится к соответствующему специалисту, выявит патологию и начнет лечение, тем больше у него шансов не получить осложнения в будущем. Именно МРТ позволяет выявить ту или иную патологию на раннем этапе развития болезни.

В современной клинической практике используются томографы различной разрешающей способности, которая определяется напряженностью создаваемого магнитного поля. Наиболее оптимальными являются высокопольные и сверхвысокопольные аппараты напряженностью от 1,0 Тл и выше. Такое оборудование позволяет выявлять минимальные по величине нарушения (опухолевые очаги, участки рассеянного склероза, артерио-венозные мальформации, аневризмы, пр.), проводить обследование в разных плоскостях, получать трехмерные изображения для оценки взаимного расположения структур организма.

Часто МРТ является единственным диагностическим методом для подтверждения диагноза, но также используется для его уточнения. Именно поэтому МРТ является актуальной и очень важной диагностической процедурой, как для врачей, так и для пациентов.

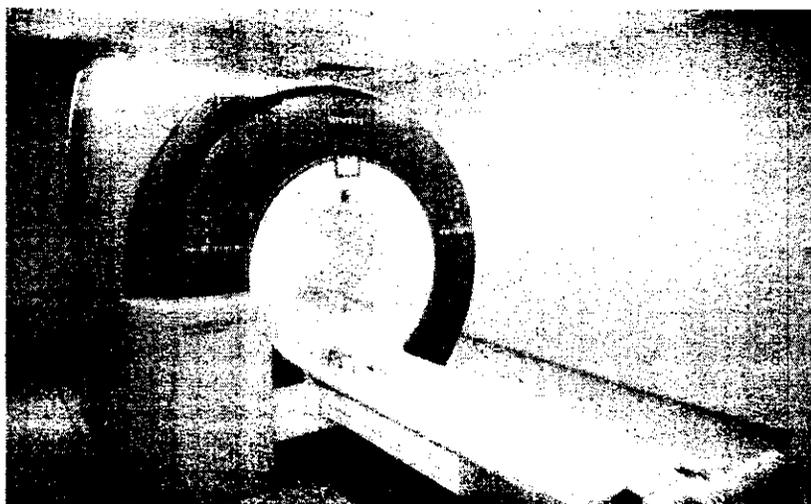


Рис. 3.1 – МРТ аппарат фирмы Siemens

Требования к кабинету томографии достаточно высоки, в большинстве случаев требуется размещать томограф на первом этаже мед. учреждения в отдельном изолированном здании или пристройке для аппарата. Запрещена установка МРТ на первых этажах жилых домов, а также в любых подвальных и подземных помещениях. Также должно быть возведено экранирование с помощью клетки Фарадея с учетом мощности томографа. На рисунке 3.2 представлен пример кабинета МР томографии.

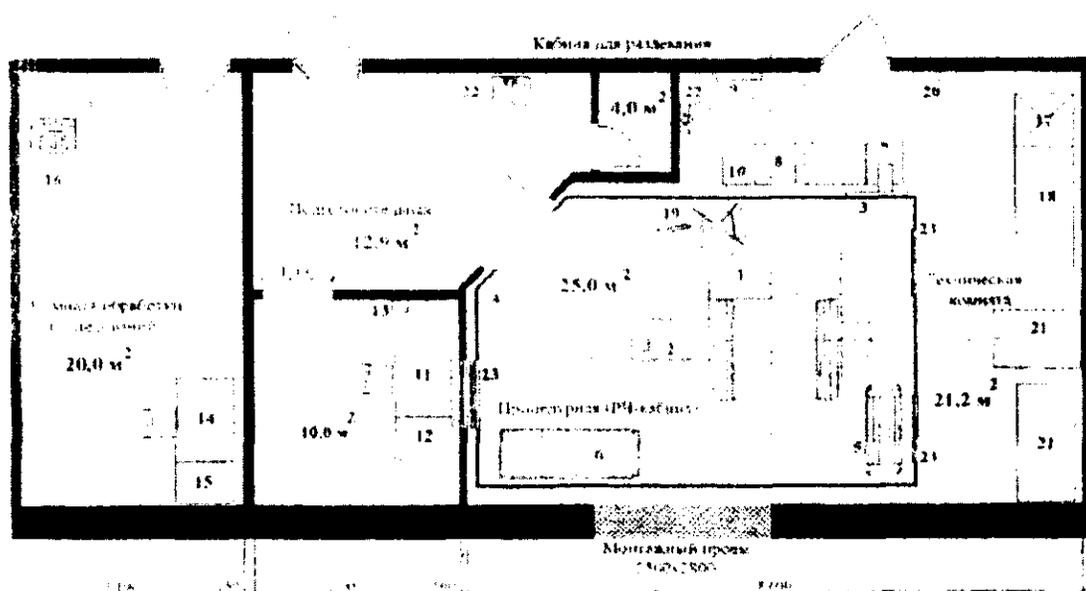


Рис. 3.2 – Пример кабинета МР томографии

Цена на томографы зависит от их мощности, в данном случае капитальные вложения исследуемой клиники составят 15000 тыс. руб., т.к. у клиники уже имеется здание, специально оборудованное под МРТ кабинет, других капитальных вложений не потребуется.

Также для функционирования потребуется врач оператор МРТ, обладающей специальной лицензией, и рентген-лаборант. Оклад врача оператора в среднем составляет не менее 90 тыс. руб., рентген-лаборанта от 25 тыс. руб.

Цена на МРТ услуги зависит от мощности аппарата, самое простое исследование обойдётся пациенту в 3 тыс. руб., более сложные исследования могут иметь цену до 10 тыс. руб., пропускная способность МРТ аппарата составляет 30 человек в день.

Произведём расчёт дохода от МРТ кабинета.

Условия: каждый день будут приняты 20 человек, стоимость услуги равна 3 тыс. руб., кабинет работает 20 дней в месяц, заработная, рентабельность услуги составит 25%.

$V$  (выручка) =  $20 * 3000 * 20 * 12 = 14400$  тыс. руб. в год.

$ПДН$  (прибыль до налогообложения) =  $(14400000 * 0,25) = 3600$  тыс. руб. в год.

$ЧП$  (чистая прибыль) =  $3600000 * 0,85 = 3060$  тыс. руб. в год.

$T$  (срок окупаемости) =  $15000000 / 3060000 = 4,9$  года.

Срок окупаемости в пределах срока службы оборудования свидетельствует об экономической целесообразности данного мероприятия.

### 3.2 Оказание медицинской услуги по проведению флюорографии

Как говорилось ранее исследуемая клиника проводит мед. осмотры во многих школах г.Красноярска, а также в крупных компаниях, для этого они каждый раз вынужденные брать в аренду подвижный флюорографический кабинет. Прохождение флюорографии является очень влажной частью мед.

осмотра, так к примеру туберкулез представляет собой одну из самых опасных инфекций на планете. Ежегодно туберкулез диагностируется приблизительно у девяти миллионов человек во всем мире, при этом 30% больных погибает от различных осложнений.

Заболевание довольно тяжело поддается лечению, требуется длительная терапия, которая тяжело переносится пациентами и имеет много побочных реакций, к тому же остро стоит проблема с устойчивостью микобактерий туберкулеза к лекарственным препаратам. Поэтому очень большое внимание уделяется профилактике туберкулеза и раннему его выявлению. Согласно приказам Минздрава, для ранней диагностики туберкулеза все люди старше 15 лет должны 1 раз в год проходить флюорографию органов грудной клетки.

Помимо туберкулеза флюорография выявляет множество других заболеваний, таких как рак, болезни сердца, кисты, фиброз и другие.

В данном случае будет выбран передвижной флюорографический кабинет на базе шасси Hyundai HD78 (рисунок 3.3). Внутреннее устройство кабинета будет представлено на рисунке 3.4

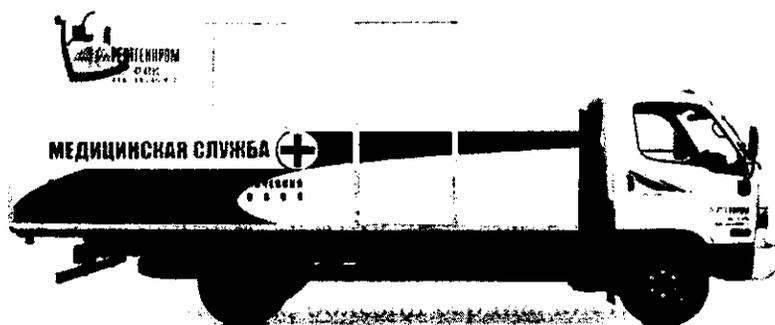


Рис. 3.3 – кабинет флюорографический передвижной на базе шасси Hyundai HD78

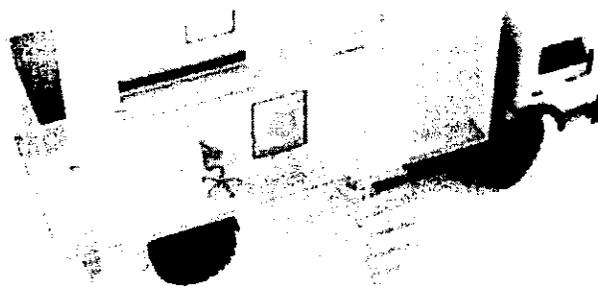


Рис. 3.4 – пример расположения внутренней части кабинета

Флюорографический кабинет располагается в фургоне, который функционально разделен раздвижной перегородкой, изготовленной из полупрозрачного поликарбоната, на две части: процедурную и кабинет для медперсонала.

В процедурной находится цифровой флюорограф серии ПроСкан. Пациенты попадают в помещение через одну дверь, а покидают его через другую. Это позволяет резко увеличить пропускную способность флюорографа. Одновременно в процедурной комнате могут переодеваться до трех человек. Над каждой дверью установлена тепловая завеса для использования кабинета в холодное время года.

В рентгенозащитной кабине флюорографа во время приема пациентов работает бактерицидный облучатель непрерывного действия.

В кабинете для медперсонала находится: АРМ рентгенолаборанта, мебель, умывальник и система кондиционирования.

Приток свежего воздуха обеспечивается вентилятором, установленным в корпус фургона.

Мобильные кабинеты оборудованы накопительным устройством. При этом флюорограф работает с электрическими сетями 220 В.

По требованию заказчика в мобильном кабинете может быть установлена мини-электростанция, что дает возможность проводить обследования вдали от электрических сетей (не менее 1 снимка в минуту).

К оснащению самого кабинета относятся:

Флюорограф серии ПроСкан (сканирующий)  
(ПроСкан: рентгенозащитная кабина, высокочастотное питающее устройство, излучатель, щелевая диафрагма, кремниевый детектор, бактерицидный облучатель, накопитель электроэнергии).

Рабочее место рентген-лаборанта: компьютер с графическим монитором 20 дюймов, стол, кресло;

Рабочее место рентгенолога (устанавливается в ЛПУ): компьютер с монохромным монитором 20 дюймов и графическим монитором 19 дюймов, стол, кресло, лазерный принтер, термопринтер;

Диван-кушетка, шкаф для верхней одежды персонала, тумбочка, умывальник;

Кондиционер, принудительная вентиляция, две системы тепловых завес и система ускоренного обогрева кабинета.

Цена данного комплекса составляет 7000 тыс. руб. Также для функционирования потребуется врач рентгенолог, рентген-лаборант и водитель. Заработная плата врача составит 50 тыс. руб., рентген-лаборанта 25 тыс. руб. и водителя 25 тыс. руб. Средняя цена на услуги флюорографии составит 500 руб.

В условиях будет взято среднее количество людей, и не будет приниматься во внимание различие цен на флюорографию, т.к. клиника проводит мед. обследования в школах, компаниях и по договорам ОМС, точных данных о стоимости услуги для них, узнать не представляется возможным, поэтому будет взята средняя цена по городу за услугу.

Условия: каждый день будут приняты 50 человек, кабинет работает 20 дней в месяц, исходя из опыта других предпринимателей, рентабельность услуги составит 20%.

$V$  (выручка) =  $50 \cdot 500 \cdot 20 \cdot 12 = 6000$  тыс. руб. в год.

ПДН (прибыль до налогообложения) =  $(6000000 \cdot 0,2) = 1200$  тыс. руб. в год.

ЧП (чистая прибыль) =  $120000 \cdot 0,15 = 1020$  тыс. руб. в год.

$T$  (срок окупаемости) =  $7000000 / 1020000 = 6,86$  года.

Полученные данные, которые из-за специфики предоставления услуги, возможно, будут ниже возможного, но при этом срок окупаемости в пределах срока службы оборудования.

### 3.3 Внедрение системы мероприятий по стимулированию сбыта

Система мероприятий/лояльности/скидок/льгот всегда была направлена на привлечения новых клиентов, а также удержание уже существующей клиентской базы. Хотя в данной специфической отрасли она не является обязательной, но в тоже время будет очень приятна для клиентов. Как простой пример, пенсионеры часто пользуется целым рядом услуг, а не только какой-то конкретной услугой и для них скидка, полученная за ряд оказанных качественных услуг, станет действительно сильным фактором, чтобы снова обратиться именно в вашу организацию.

Из анализа проведенного ранее, можно подчеркнуть, что для исследуемой клиники это очень слабое место, в данный момент времени существует скидка в 15%, при повторном консультативном посещении и более ничего. В тоже время у конкурентов в лице «TERVE» имеется целый ряд разных скидок, на повторные посещения, на комплекс услуг у одного специалиста (как пример в области кардиологии, несколько тестов, анализов и т.д.) специальные комплексы скидок на реабилитационные услуги, а также скидки для пенсионеров и детей.

Чтобы нивелировать данную слабую сторону в таблице 3.1 будет представлена система скидок:

Таблица 3.1

## Система скидок

Условия получения скидки	Размер скидки, %
Количество оказанных услуг 1	0
Количество оказанных услуг 2	3
Количество оказанных услуг 3	6
Количество оказанных услуг 4>	10
Комплексное лечение в определенной области (не менее 5 услуг)	15
Пенсионный возраст	15
Дети до года	15
Дети от года до 3	15
Дети от 3 до 7	10
Дети от 7 до 14	5
Повторное лечение в той же области	10
Инвалидность 1 группа	15
Инвалидность 2 группа	10
Инвалидность 3 группа	5
Массажный комплекс (5 сеансов)	5
Массажный комплекс (10 сеансов)	7
Массажный комплекс (15 сеансов)	10

При внедрении системы скидок обязательно нужно проинформировать своих клиентов об этом. В первую очередь необходимо на сайте клиники создать отдельную вкладку, с данной системой, рассказать о ней более подробно, операторам call-центра необходимо уведомлять всех клиентов о новой системе скидок, и при надобности более подробно рассказывать о ней. Также необходимо продумать внутрифирменную рекламу в виде буклета, дающего общее представление о текущей системе скидок, в прайс-листе в отдельную категорию вынести примеры комплексов услуг, и как действует предоставленная скидка.

Сами скидки будут носить постоянный характер, с возможностью корректировки и дополнения новыми скидками.

Также к данному комплексу мероприятий необходимо добавить рекламу в СМИ. Как неоднократно говорилось, в специфике мед. услуги реклама играет не решающую роль, но с учётом хорошей репутацией клинки может дать прирост новых клиентов, что благотворно скажется на прибыли

организации. Стоит заключить договор о ежемесячной публикации статей в мед. журнале, как пример «Сибирское медицинское обозрение», журнал достаточно популярен у людей увлекающихся медициной, также можно арендовать колонку или заключить договор для предоставления информации, в более охватывающем и популярном журнале/газете. Также не стоит забывать улучшать сайт и пытаться продвигать его в сетевом пространстве. В текущее время существует огромное количество интернет ресурсов, на которых можно повысить популярность, как сайта, так и клиники, сайт «vk.com» позволит создать официальную страницу клиники, которая при грамотном управлении и развитии, может дать хороший поток новых клиентов в возрасте от 25 до 60 лет.

Примем, что после внедрения данной системы стимулирования сбыта общая выручка будет повышена на 6%.

Проведём расчёт полученной выручки и прибыли:

В план. =  $62297 * 1,06 = 66035$  тыс. руб.

$\Delta B$  (прирост выручки) =  $66035 - 62297 = 3738$  тыс. руб.

При рентабельности услуг 7%, прирост прибыли составит:

$\Delta П = 3738 * 0,07 = 261$  тыс. руб.

$ЧП = 261 - (261 * 0,15) = 221$  тыс. руб.

Полученные результаты получились хоть и не большие, но с перспективой дальнейшего развития, а также увлечение получаемой прибыли.

### 3.4 Результаты эффективности предложенных мероприятий

После внедрения приведенных мероприятий, нужно произвести перерасчёт показателя конкурентоспособности, чтобы наглядно рассмотреть изменения внесенных мероприятиями, для этого составим таблицу 3.2:

Таблица 3.2

## Перерасчёт оценки конкурентоспособности по методике 5P

Факторы конкурентоспособности	Коэффициенты		Исследуемое предприятие «Медицина компьютерных технологий»	«Профессорская клиника»	Российско-финский медицинский центр «TERVE»
<u>Продукт/услуга:</u> Спектр предоставляемых услуг	0,3	0,3	8	6	7
Качество продукта/услуги		0,7	8	9	7
Сумма:		1	8	8,1	7
<u>Цена:</u> Уровень цен	0,2	0,6	8	8	7
Форма оплаты		0,1	10	10	10
Система скидок		0,3	9	4	9
Сумма:		1	9,5	7	7,9
<u>Распределение:</u> Месторасположение	0,1	0,2	8	8	8
Качество обслуживания		0,4	8	8	8
Степень охвата рынка		0,2	8	4	7
Режим работы		0,2	7	7	9
Сумма:		1	7,8	7	8
<u>Продвижение:</u> Наличие сайта	0,1	0,1	10	7	7
Реклама в СМИ		0,1	5	0	0
Репутация предприятия		0,6	8	9	7
Маркетинговые мероприятия		0,2	7	7	4
Сумма:		1	7,7	7,5	5,7
<u>Персонал:</u> Опытность	0,3	0,4	8	9	7
Наличие научных степеней/грантов		0,2	7	9	6
Репутация специалистов		0,4	8	10	7
Сумма:		1	7,8	9,4	6,8
Итого:	1		8,19	8,1	7,09

С помощью внедрения принятых мероприятий, экспертами были изменены оценки в «1P» на один бал в категории «спектр предоставляемых

услуг», во «2Р» в категории «система скидок» на пять баллов, а также в «4Р» в категории «реклама в СМИ» на 5 баллов. Такое изменение баллов при перерасчёте привело к повышению коэффициента конкурентоспособности с 7,55 до 8,19, что позволяет исследуемой компании обойти «Профессорскую клинику» и соответственно повысить собственный уровень конкурентоспособности.

Составим таблицу эффективности всех предложенных мероприятий, для проведения анализа и заключения.

Таблица 3.3

## Показатели эффективности предложенных мероприятий

№	Наименование показателя	Значение показателя, тыс. руб.
1	<u>Оказание услуг по МРТ обследованию:</u>	
	Капитальные вложения	15000
	Выручка от оказания услуг	14400
	Прибыль от оказания услуг	3600
	Чистая прибыль от оказания услуг	3060
	Срок окупаемости	4,9
2	<u>Оказание услуг по проведению флюорографии:</u>	
	Капитальные вложения	7000
	Выручка от оказания услуг	6000
	Прибыль от оказания услуг	1200
	Чистая прибыль от оказания услуг	1020
	Срок окупаемости	6,86
3	<u>Внедрение системы стимулирования сбыта:</u>	
	Прирост выручки	3738
	Прирост прибыли	261
	Прирост чистой прибыли	221
4	<u>Интегральный коэффициент конкурентоспособности:</u>	7,55
	Фактический	8,19
	Плановый	

Анализ данных из таблицы 3.3 даёт понять, при внедрении первых двух пунктов прирост чистой прибыли составит 4080 тыс. руб., что смотрится достаточно значительной суммой. Хотя мероприятия по стимулированию сбыта предложат прирост чистой прибыли на 221 тыс. руб., нельзя забывать, что после внедрения новых услуг и дальнейшего развития предприятия, полученный результат станет на много более существенны.

## ЗАКЛЮЧЕНИЕ

В заключении по проделанной работе, можно подвести итоги.

В начала работы были разобраны и описаны, понятия конкуренции и конкурентоспособности предприятия, понятие услуги и её характеристики. Продемонстрированы методы оценки конкурентоспособности организации, а также были изувечены материалы по специфике рынка медицинских услуг, представлены его особенности и сложности, с которыми может столкнуться организация, осваивая данный рынок.

Был проведен анализ эффективности хозяйственной деятельности лечебно-диагностической клиники ООО «Медицина компьютерных технологий». Из анализа таблицы 2.1 с общими показателями организации, был сделан вывод о стабильном росте выручки и прибыли предприятия, также стало известно о огромной себестоимости оказанных услуг и в целом низкой рентабельности предприятия обусловленная спецификой рынка.. Остальные же финансовые показатели дали понять, что в целом предприятие стабильное и из года в год наращивает потенциал в оказании медицинских услуг.

Был проведен анализ текущей конкурентной среды, с помощью методики 5 сил Портера, также благодаря данной методике в организации была выбрана стратегия дифференциации.

Из составленного маркетинг-микса можно подчеркнуть, что у предприятия широкий спектр оказываемых услуг, но также отсутствуют некоторые востребованные медицинские услуги. После анализа структуры номенклатуры продукции в стоимостном измерении, основной группой оказываемых услуг имеющей удельный вес 65,1% от общего объема стали лечебно-диагностические услуги, а внутри группы самый большой удельный вес имеет услуга УЗД 43,45%.

Чтобы понять изменение цены и что на неё влияет в данной организации, был проанализирован средний уровень цен за период 201-2018

год. Все показатели увеличивались за счёт повышения себестоимости оказанных услуг, издержек и инфляции, но некоторые услуги, благодаря новому оборудованию, стали значительно дешевле.

Важным этапом стала оценка конкурентоспособности предприятия с помощью методики 5P. Проведя анализ, с помощью экспертов выбранных в организации были присуждены баллы, для каждого аспекта конкурентоспособности, путём умножения на коэффициенты, выставленные экспертами, получилось, что исследуемая организация набрала 7,55 баллов и заняла второе место среди конкурентов.

Далее были выведены сильные и слабые стороны организации. Опираясь на данные полученные в ходе оценки конкурентоспособности, были предложены мероприятия по её повышению. Были предложены два мероприятия, по оказанию новых медицинских услуг, дающие в сумме дополнительную чистую прибыль в размере 2907 тыс. руб. в год. Третьей рекомендации стала разработка мероприятий для повышения сбыта, с помощью неё можно добиться дополнительного увеличения выручки на 6%. Путём внедрения системы скидок и продвижением организации, как в СМИ, так и в интернет пространстве.

С помощью разработанных мероприятий, при перерасчёте оценки конкурентоспособности, организация стала лидером среди конкурентов с 8,19 баллами конкурентоспособности, что означает повышение собственного уровня конкурентоспособности.

## СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

1. Российская Федерация. Законы. Гражданский кодекс РФ Ч. 1 [Электронный ресурс] : федер закон : [принят Гос. Думой 21.10.1994 г. : в ред. Федер. закона от 28.03.2017]. – СПС «КонсультантПлюс»(20.05.2017).
2. Андрианов, В. Д. Конкурентоспособность России в мировой экономике [Текст] / В. Д. Андрианов // Мировая экономика и международные отношения. – 2012. – № 3. – С. 14-25.
3. Артеменко, В. Г. Финансовый анализ [Текст] : учебное пособие / В. Г. Артеменко, М. В. Беллендир. – М. : Издательство «ДИС» : НГАЭиУ, 2015. - 128 с.
4. Баранчев, В. Систематизация знаний в повышении конкурентоспособности [Текст] / В. Баранчев // Маркетинг. - 20012. – № 5. - С.3-17.
5. Басовский, Л. Е. Комплексный экономический анализ хозяйственной деятельности [Текст] : учебник / Л. Е. Басовский, Е. Н. Басовская. - М. : ИНФРА - М, 2016. - 366 с.
6. Фатхутдинов, Р. А. Конкурентоспособность: Россия и мир, 1992 - 2015 [Текст]
7. Интернет сайт ООО «Медицина компьютерных технологий» [Электронный ресурс] URL: <http://klinika124.ru/>
8. Интернет сайт «Профессорской клиники» [Электронный ресурс] URL: <https://p-clinic.ru/>
9. Интернет сайт «TERVE» [Электронный ресурс] URL: <http://terve24.ru/>
10. Богомолова, И. П. Анализ формирования категории конкурентоспособность как фактора рыночного превосходства экономических объектов [Текст] / И. П. Богомолова, Е. В. Хохлов // Маркетинг в России и за рубежом. 2015. - №1. – С. 113-119.

11. Васильева, А. В. Анализ конкурентных преимуществ и оценка конкурентоспособности АМГУ [Текст] / А. В. Васильева. – Благовещенск, 2016. – 151с.

12. Гапоненко, А. Традиционные и новые факторы конкурентоспособности организаций [Текст] / А. Гапоненко, М. Савельева // Пробл. теории и практики управл. - 2015. - № 5. - С.117-124.

13. Кормнов, Ю. О повышении конкурентоспособности экономики [Текст] / Ю. О. Кармнов // Экономист. - 2016. – № 8. - С.13-20.

14. Щелкова И.В., Комарская И.В. Анализ конкурентоспособности платных медицинских услуг // Молодой ученый. – 2014. – №7.1. – С. 70-73.

15. Бурибаева Ж.К., Махамбетова Д.Ж. Методические аспекты оценки конкурентоспособности в здравоохранении // Вестник Казахского Национального медицинского университета. 2015. №3. С. 453—456.

16. Тогунов И.А. Теория управления рынком медицинских услуг. Монография [Текст] // Тогунов И.А. – Владимр. Собор, 2015. – 308 с.

17. Вялкова А. И. Управление и экономика здравоохранения [Текст]: учеб. пособие / под ред. Вялкова А. И. – 3-е изд., доп. – М.: ГЭОТАР-Медиа, 2015. – 664 с.

18. Федеральный закон "Об основах охраны здоровья граждан в Российской Федерации" от 21.11.2011 N 323-ФЗ [Электронный ресурс] URL: [http://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_121895/](http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_121895/)

19. Энциклопедия Экономиста [Электронный ресурс] URL: <http://www.grandars.ru/>

20. Бухгалтерский учет. Налоги. Аудит [Электронный ресурс] URL: <https://www.audit-it.ru/>

21. Магомедов, Ш. Ш. Конкурентоспособность товаров [Текст] : учебное пособие. - 2-е изд. / Ш. Ш. Магомедов. – М. :Дашков и К, 2015. – 294 с.

22. Повышение конкурентоспособности российской экономики [Текст] // Общество и экономика. - 2015. – № 11-12. - С.118-124.

23. Масон, А. Стратегический менеджмент: от теории к практике [Текст] / А. Масон. – М. : АСТ, 2014. – 754 с.

24. Мисаков, В. С. Анализ конкурентоспособности фирмы [Текст] / В. С. Мисаков. - М. : ИНФРА-М, 2015. – 223 с.

25. Петерс, Т. Дж. В поисках конкурентного преимущества [Текст] / Т. Дж. Петерс. – М. : Юнвест, 2014. – 456 с.

Автономная некоммерческая организация высшего образования  
«Сибирский институт бизнеса, управления и психологии»

ОТЗЫВ

на выпускную квалификационную работу специалиста (бакалавра)

Студента (ки) Малюшева Кирилл Александрович

Ф.И.О.

группы 125М кафедры Менеджмента

полное наименование кафедры

специальности (направления) 38.03.02 Менеджмент

полное наименование специальности (направления)

✓ на тему повышение уровня конкурентоспособности ледово-двигательного комплекса клинки ООО «Меридиа компьютерных технологий»

полное наименование темы согласно приказу

Технологии

✓ Выпускная квалификационная работа специалиста (бакалавра) содержит пояснительную записку на \_\_\_\_\_ страницах, \_\_\_\_\_ иллюстрированный материал.

1. Актуальность и значимость темы

В условиях обострения конкуренции на рынке сервисных услуг тема работы является актуальной

2. Логическая последовательность

тема работы изложена в логической последовательности

3. Положительные стороны работы

в маркетинговой части работы дано очень подробное описание деятельности предприятия; дано очень конкурентоспособности в условиях рыночной среды

4. Аргументированность и конкретность выводов и предложений

Выводы достаточно аргументированы и конкретны

5. Полнота проработки литературных источников

литературные источники проработаны достаточно полно

6. Качество общего оформления работы, таблиц, иллюстраций

Работа оформлена в соответствии с

установленными стандартами

7. Уровень самостоятельности при работе над темой выпускной квалификационной работы

работа выполнена при достаточном уровне самостоятельности

8. Недостатки работы оценка конкурентоспособности проведена с использованием оценочной карты метода

9. Какие профессиональные компетенции отработаны при работе над темой выпускной квалификационной работы

все согласно учебному плану

Выпускная квалификационная работа отвечает (не отвечает) предъявляемым требованиям и рекомендуется (не рекомендуется) к защите на заседании Государственной экзаменационной комиссии.

Руководитель выпускной квалификационной работы

доцент Ломкина В.В.

Ф.И.О., ученое звание, степень, должность

«14»

06

2019 г.

  
подпись руководителя

Автономная некоммерческая организация высшего образования  
«Сибирский институт бизнеса, управления и психологии»

РЕЦЕНЗИЯ

на выпускную квалификационную работу

студента (ки) Мамашев Кирилл Алексеевич  
Ф.И.О.

группы 125 М кафедры Менеджмента  
полное наименование кафедры

специальности (направления) 38.03.02 Менеджмент  
полное наименование специальности (направления)

на тему повышение уровня конкурентоспособности  
медицинско-диагностической клиники ООО «Медицина компьютерных  
технологий»  
полное наименование темы согласно приказу

Выпускная квалификационная работа содержит пояснительную записку на \_\_\_\_\_  
страницах, \_\_\_\_\_ иллюстрационный материал.

1. Актуальность и значимость темы в выбранном сегменте рынка  
мед. услуг тема является актуальной.

2. Логическая последовательность работа представлена в логиче-  
ской последовательности.

3. Положительные стороны работы работа содержит хорошо про-  
веденный анализ воз. деятельности организации, пред-  
полагается компания и может быть использована  
в дальнейшем развитии.

4. Аргументированность и конкретность выводов и предложений все собран-  
ная информация систематизирована, проведены  
нужные расчеты и анализы сделаны аргумен-  
тированные выводы и предложения.

5. Полнота проработки литературных источников литературные источ-  
ники проработаны в полной мере.

6. Качество общего оформления работы, таблиц, иллюстраций оформление  
соответствует всем требованиям

7. Недостатки работы предложенные мероприятия идут  
в разрез с тем самым планом развития организа-  
ции на 2019 г.

8. Какие предложения целесообразно внедрить в практику все предложен-  
ные мероприятия имеют практическую значи-  
мость и в дальнейшем будут реализованы.

Выпускная квалификационная работа соответствует (не соответствует)  
требованиям, предъявляемым к дипломным работам и может (не может) быть  
рекомендована к защите на заседании Государственной экзаменационной комиссии.  
Работа заслуживает оценки отлично, а ее автор Мальшиев К.А  
Ф.И.О.

присвоения ему (ей) квалификации Бакалавр менеджмента  
Рецензент зам. директора по экон. и ком. вопросам Ректор С.В  
Ф.И.О., ученое звание, степень, должность, место работы

«18» июня 2019 г.

  
подпись рецензента

# Отчет о проверке на заимствования №1



Автор: Розова Татьяна [tanya-rozova@bk.ru](mailto:tanya-rozova@bk.ru) / ID: 6382702  
Проверяющий: Розова Татьяна ([tanya-rozova@bk.ru](mailto:tanya-rozova@bk.ru) / ID: 6382702)  
Отчет предоставлен сервисом «Антиплагиат»- <http://users.antiplagiat.ru>

## ИНФОРМАЦИЯ О ДОКУМЕНТЕ

№ документа: 19  
Начало загрузки: 20.06.2019 06:33:16  
Длительность загрузки: 00:00:02  
Имя исходного файла: ВКР Малышев К.А.  
Размер текста: 980 кБ  
Символов в тексте: 104564  
Слов в тексте: 11963  
Число предложений: 821

## ИНФОРМАЦИЯ ОБ ОТЧЕТЕ

Последний готовый отчет (ред.)  
Начало проверки: 20.06.2019 06:33:18  
Длительность проверки: 00:00:04  
Комментарии: не указано  
Модули поиска: Модуль поиска Интернет

ЗАИМСТВОВАНИЯ	ЦИТИРОВАНИЯ	ОРИГИНАЛЬНОСТЬ
28,31%	0%	71,69%



Заимствования — доля всех найденных текстовых пересечений, за исключением тех, которые система отнесла к цитированиям, по отношению к общему объему документа.

Цитирования — доля текстовых пересечений, которые не являются авторскими, но система посчитала их использование корректным, по отношению к общему объему документа. Сюда относятся оформленные по ГОСТу цитаты; общеупотребительные выражения; фрагменты текста, найденные в источниках из коллекций нормативно-правовой документации.

Текстовое пересечение — фрагмент текста проверяемого документа, совпадающий или почти совпадающий с фрагментом текста источника.

Источник — документ, проиндексированный в системе и содержащийся в модуле поиска, по которому проводится проверка.

Оригинальность — доля фрагментов текста проверяемого документа, не обнаруженных ни в одном источнике, по которым шла проверка, по отношению к общему объему документа.

Заимствования, цитирования и оригинальность являются отдельными показателями и в сумме дают 100%, что соответствует всему тексту проверяемого документа.

Обращаем Ваше внимание, что система находит текстовые пересечения проверяемого документа с проиндексированными в системе текстовыми источниками. При этом система является вспомогательным инструментом, определение корректности и правомерности заимствований или цитирований, а также авторства текстовых фрагментов проверяемого документа остается в компетенции проверяющего.

№	Доля в отчете	Источник	Ссылка	Актуален на	Модуль поиска
[01]	6,38%	КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТЬ ОРГАНИЗАЦИИ реферат	<a href="http://studfiles.ru">http://studfiles.ru</a>	16 Июл 2016	Модуль поиска Интернет
[02]	1,55%	Выпускная квалификационная работа (дипломная работа) «Оценка ко...	<a href="http://elib2.altstsu.ru">http://elib2.altstsu.ru</a>	03 Сен 2017	Модуль поиска Интернет
[03]	3,26%	Формирование маркетинговой стратегии предприятия с учетом миро...	<a href="http://elib2.altstsu.ru">http://elib2.altstsu.ru</a>	24 Окт 2017	Модуль поиска Интернет

Еще источников: 17  
Еще заимствований: 17,12%