

УДК 338

## ***ПОВЫШЕНИЕ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ КОМПАНИИ НА РЫНКЕ ПЛАТНЫХ МЕДИЦИНСКИХ УСЛУГ***

***Черепанова Т.Г.***

*К.э.н., доцент*

*ФГБОУ ВО «Уральский государственный экономический университет»,*

*г. Екатеринбург, Россия*

**Аннотация:** Статья посвящена вопросам повышения конкурентоспособности частной компании, работающей на рынке платных медицинских услуг. На основе анализа положения медицинской организации на конкурентном рынке предложены мероприятия по совершенствованию маркетинговой политики путем расширения филиальной сети и обоснована их экономическая эффективность. Развитие филиальной сети будет способствовать росту конкурентоспособности клиники, повысит узнаваемость клиники на рынке Екатеринбурга, позволит расширить клиентскую базу клиники, увеличить спектр предлагаемых услуг и прибыль компании.

**Ключевые слова:** платные медицинские услуги, конкурентоспособность, маркетинг, стратегия расширения.

## ***INCREASING THE COMPETITIVENESS OF THE COMPANY IN THE MARKET OF PAID MEDICAL SERVICES***

***Cherepanova T.G.***

*Ph. D. in Economics, associate Professor,*

*Ural state University of Economics,*

*Yekaterinburg, Russia*

**Abstract:** The article is devoted to improving the competitiveness of a private company operating in the paid medical services market. Based on the analysis of the position of a medical organization in a competitive market, measures are proposed to improve marketing policy by expanding the branch network and their economic

efficiency is justified. The development of the branch network will contribute to the growth of the clinic's competitiveness, increase the clinic's awareness in the Yekaterinburg market, expand the clinic's customer base, increase the range of services offered and the company's profit.

**Keywords:** paid medical services, competitiveness, marketing, expansion strategy.

В настоящее время принципы маркетинга и маркетингового управления могут применимы не только к коммерческим фирмам, но и другим некоммерческим организациям, в частности к организациям здравоохранения, поскольку для них также играет большую важность понимание своей целевой аудитории, анализ и удовлетворение всех возникающих потребностей и многое другое. Исследования проблем стратегического менеджмента и конкурентоспособности медицинских учреждений нашло отражение в научных трудах таких авторов, как Аксенова Е.И., Колесник В.И., Петрова Н.Г., Сулкина Ю.В., Шарабчиев Ю.Т., Яркина А.О. [1,3,4,6,7,8].

Оценка внешней и внутренней среды показала, что существуют определенные угрозы реализации предпринимательской деятельности ООО «Перспектива»: ужесточение конкурентной среды актуализирует вопросы развития маркетинговой деятельности. Маркетинговая политика представляет собой инструмент реализации маркетинговой стратегии.

Для повышения конкурентоспособности, упрочения позиций на рынке платных медицинских услуг г. Екатеринбург ООО «Перспектива» рекомендуется следовать конкурентной стратегии расширения. Проведенный анализ позволил сделать вывод, что внешние и внутренние факторы позволяют данной организации расширить объем предоставляемых медицинских услуг за счет экспансии в другие географические районы Екатеринбурга. В связи с этим разработана программа формирования филиальной сети организации как направление маркетинговой политики организации.

Начинать разработку программы развития филиальной сети для ООО «Перспектива» целесообразно с планирования открытия одного филиала с узкой специализацией вместе с высокой проходимостью. Итак, маркетинговая стратегия ООО «Перспектива» – масштабирование деятельности организации. Это позволит повысить узнаваемость клиники на рынке Екатеринбурга, расширить клиентскую базу клиники, увеличить спектр предлагаемых услуг.

Разработка программы расширения филиальной сети требует поиска и обработки значительного объема информации, в том числе поиска места физического размещения филиала, оценки дополнительно возникающих текущих и инвестиционных затрат, оценку эффективности данных инвестиций и учет связанных с этим рисков.

Открытие филиала потребует инвестиционных затрат, связанных с необходимостью приобретения оборудования, с ремонтом помещения и его арендой, с реализацией политики продвижения филиала. Финансирование инвестиций планируется за счет собственных средств. Оценка потребности в инвестициях приведена в таблице 1. Все расчеты имеют оценочный характер

Таблица 1 – Потребность в инвестициях для открытия филиала ООО «Перспектива»<sup>1</sup>

Наименование	Сумма, тыс. руб.
2. Приобретение и монтаж медицинского оборудования	7050
3. Приобретение оргтехники	250
4. Приобретение офисной мебели	50
5. Ремонт помещения	500
6. Аренда помещения (на время ремонта)	300
7. Расходы на рекламу	150
8. Закупка медикаментов (оборотных средств)	250
7. Прочее	100
Итого	7500

<sup>1</sup> Составлено автором

Таким образом, первоначальные инвестиции составят 7 500 тыс. руб. Текущие затраты будут включать в себя расходы на аренду помещения, коммунальные платежи, расходы на заработную плату с отчислениями, затрат на расходные материалы, расходы на продвижение.

В целях достижения наибольшей устойчивости и эффективности управления филиалами необходимо создать оптимальную структуру организации и выбрать подходящую модель руководства удаленными подразделениями. При описании характеристики организации было отмечено, что структура управления данной компании относится к типу линейной. Целесообразно выстраивать структуру управления филиальной сетью по данному же типу. Переход к иной модели управления может быть осуществлен, когда в ООО «Перспектива» количество филиальных подразделений превысит три.

Планируемая численность персонала филиального отделения ООО «Перспектива» составит 14 человек (таблица 2).

Таблица 2 – Штатное расписание филиала ООО «Перспектива»<sup>2</sup>

Категории персонала	Чел.	Оклад, руб./мес.	ФОТ, тыс.руб./мес.
1. Врач	7	50000	350
2. Младший медицинский персонал	2	35000	70
3. Руководитель	1	70000	70
4. Администратор	2	25000	50
5. Прочие служащие	1	25000	25
6. Персонал непроизводственной группы	1	20000	20
Итого	14	-	585

<sup>2</sup> Составлено автором

Таким образом, постоянная часть фонда оплаты труда составит около 585 тыс. руб. в месяц или около 7 млн руб. в год, что с учетом отчислений в страховые внебюджетные фонды составит 9126 тыс. руб. в год.

Затраты на аренду рассчитаны как произведение арендуемой площади на среднюю цену квадратного метра. Поскольку месторасположение клиники планируется в центре, в месте с высокой проходимостью и хорошей транспортной доступностью, с наличием парковки, цена будет выше средней по рынку аренды коммерческой недвижимости и составит около 1000 руб./ м<sup>2</sup>.

Затраты на медикаменты и расходные материалы оценены исходя из опыта работы головной клиники и планируемой потребности филиала.

Затраты на заработную плату для упрощения расчетов рассчитаны как постоянные. На практике заработная плата медицинских работников будет включать как постоянную часть (оклад), так и дополнительную, которая будет определяться с учетом объема оказанных услуг. Первое время клиентов не будет много, и чтобы заинтересовать высококвалифицированных врачей, заработная плата не будет привязана к числу пациентов.

Фонд оплаты труда необходимо увеличить на сумму взносов во внебюджетные фонды, совокупная ставка составляет 30,6% (с учетом страхования от профзаболеваний и несчастных случаев на производстве). Тогда ФОТ ежемесячный составит:  $585 \cdot (1+0,306) = 762$  тыс. руб.

Амортизационные отчисления определим также с определенной долей вероятности. В составе закупаемого оборудования много недорогих позиций, на которые амортизация не начисляется. Первоначальная стоимость оборудования, подлежащего амортизации (гинекологическое кресло, акушерское кресло, ультразвуковой сканер и т.д.) составляет около 6500 тыс. руб. Полезный срок службы может быть принят равным 5 годам. При равномерном начислении амортизации годовая сумма отчислений составит 1300 тыс. руб. Следует иметь в виду, что амортизационные отчисления учитываются в составе себестоимости, а также при расчете налога на прибыль, однако медицинские организации вправе

использовать нулевую ставку. При этом амортизация – неденежный расход, не вызывает движения финансовых ресурсов, что должно быть учтено при расчете денежных потоков для оценки эффективности проекта.

Кроме того, существенных дополнительных расходов на продвижение нового филиала не планируется, поскольку клиника реализует довольно активную политику продвижения: имеет информативный удобный сайт с возможностью обратной связи, использует контекстную рекламу, таргетинг, рекламу в социальных сетях.

Семейная клиника «Опора» регулярно проводит акции, позволяющие клиентам с более низким уровнем дохода воспользоваться какими-либо медицинскими услугами предприятия. Кроме того, компания предлагает клиентам также программу лояльности, дисконтные карты. Увеличение бюджета обусловлено преимущественно необходимостью информирования населения о новом филиале, распечаткой дополнительного количества рекламных и информационных брошюр.

Изначально также предполагается использование рекламы на общественном транспорте, что поможет привлечь клиентов, не использующих интернет в незначительной степени. Тем не менее основной акцент целесообразно сделать на таргетированную рекламу в социальных сетях.

Во всех клиниках сети будет действовать единая программа лояльности. Владельцы «медкарт» – клиенты, потратившие на медицинские услуги свыше 5000 рублей, – будут получать стартовую скидку в 3% на приёмы врачей, а также на определённый перечень анализов. Высокотехнологичные виды обследования под программу не попадут. Скидка по карте – накопительная.

Персонал клиник – вновь набранный и уже работающий – прошёл обучение или переподготовку на знание продуктов и цен, а также тренинги по эффективной коммуникации с клиентами.

Пациентам рекомендуется предложить специальную услугу по экстренному обслуживанию. Первичный приём будет проводить дежурный

терапевт, который даст последующие рекомендации по дополнительному обследованию, посещению врачей, госпитализации или лечению.

Прочие расходы могут включать затраты на командировки, повышение квалификации и т.д. Оценка текущих расходов на функционирование филиала приведена в таблице 3.

Таблица 3 – Оценка текущих затрат на функционирование филиала ООО «Перспектива», руб. в месяц<sup>3</sup>

Наименование	Сумма тыс. руб. в месяц	Сумма, тыс. руб. в год
1. Постоянные расходы, всего	1160	14148
в том числе, аренда	24	2000
коммунальные платежи	40	480
затраты на заработную плату с отчислениями	762	9168
амортизационные отчисления	108	1300
расходы на продвижение	30	360
прочие расходы	30	360
2. Переменные расходы, всего	150	2000
в том числе, затраты на медикаменты и расходные материалы	150	2000
Итого	1270	15668

ООО «Перспектива» при планировании открытия филиала исходит из предположения, что доходы клиники будут формироваться за счет оказания услуг как физическим, так и юридическим лицам.

Основываясь на опыте уже функционирующей клиники, услуги физическим лицам приносят не менее 60% совокупного дохода, за счет средств ДМС филиал может получить не менее 30% своего дохода, не менее 10% выручки должны принести профосмотры. При этом планируется, что загрузка клиники составляет: – в первый год 40%; – во второй год 60%; – в третий год 70%; – в четвертый год – 80%; – в пятый год – 90%.

<sup>3</sup> Составлено автором

По оценке бухгалтера ООО «Перспектива» при полной загрузке врачей, кабинетов функциональной диагностики, процедурных кабинетов выручка составит не менее 2700 тыс. руб. в месяц или 32400 тыс. руб. в год.

В качестве прогнозного периода примем 5 лет. В течение этого периода предположительно филиал должен выйти на проектную мощность 90% от максимальной. В первый год функционирования клиники составит 12960 тыс. руб., во второй год – 19440 тыс. руб., в третий год 22680 тыс. руб. и так далее. Следует отметить, что при благоприятном развитии филиала его штат будет увеличен.

Прогноз прибыли представлен в таблице 4. Постоянные затраты останутся неизменными (инфляцию учитывать не будем, поскольку спрогнозировать ее в настоящее время крайне трудно). Постоянные расходы не менялись при изменении объемов оказываемых услуг, переменные изменялись в той же пропорции, как и выручка.

Таблица 4 – Прогноз прибыли и рентабельности филиала семейной клиники «Опора»<sup>4</sup>

Показатель	Года				
	1	2	3	4	5
Коэффициент загрузки	0,4	0,6	0,7	0,8	0,9
Выручка, тыс. руб.	12960	19440	22680	25920	29160
Переменные расходы, тыс. руб.	800	1200	1400	1600	1800
Маржинальная прибыль, тыс. руб.	12160	18240	21280	24320	27360
Постоянные расходы, тыс. руб.	13668	13668	13668	13668	13668
Прибыль (убыток) от продаж, тыс. руб.	-1508	4572	7612	10652	13692
Рентабельность продаж, %	-11,6	23,5	33,6	41,1	47,0

Проведенные расчеты показали, что в первом году функционирования филиала убыток прогнозируется значительный – около 1,5 млн руб. Такая ситуация объясняется высоким уровнем постоянных затрат и небольшим объемом реализации. Уже во втором году, при использовании 60% производственной мощности ООО «Перспектива» получит прибыль в сумме

<sup>4</sup> Составлено и рассчитано автором

4572 тыс. руб. Рентабельность продаж составит 23,5%. Далее, согласно прогнозу, с ростом узнаваемости филиала семейной клиники «Опора», формирования благоприятного имиджа, загрузка клиники будет расти и достигнет максимум на пятом году функционирования (90%). К этому моменту рентабельность продаж услуг составит 47,0%.

Инвестиции предполагаются только на стадии подготовки и открытия филиала, эти мероприятия продлятся не более полугода. Безусловно, с ростом объемов деятельности увеличатся потребности и в медикаментах, в расходных материалах, однако это учтено в составе расходов в потоках по текущей деятельности. Согласно проведенным расчетам, открытие филиала окупится при росте объемов оказанных услуг. Простой срок окупаемости составит 2,5 года.

Проект открытия филиала позволяет ООО «Перспектива» получить конкурентные преимущества в долгосрочной перспективе, при этом успешная реализация проекта сопряжена с рядом рисков. Экспертным путем были выявлены основные риски. К числу основных рисков относятся:

- сложности с поиском источников финансирования;
- усиление конкуренции, открытие клиники конкурентов с аналогичной специализацией в непосредственной близости от филиала;
- недостаточный спрос на услуги клиники;
- задержки поставки необходимого оборудования;
- расторжение договора аренды.

В случае усиления конкуренции ООО «Перспектива» необходимо постоянно проводить мониторинг рынка и своевременно реагировать в случае активизации конкурентов, повышать клиентоориентированность, предлагать дополнительные акции и т.д. Недостаточный спрос на медицинские услуги может возникнуть в результате действия различных факторов, помимо появления конкурентов. Для привлечения клиентов необходимо привлечь к работе высококвалифицированных врачей, создать им комфортные условия

работы. Для пациентов целесообразно продумать возможности дифференциации цен на услуги.

Открытие первого филиала семейной клиники «Опора» позволит получить полезный опыт, учесть возможные ошибки при открытии второго и последующего филиалов. Развитие филиальной сети будет способствовать росту конкурентоспособности клиник, увеличению прибыли в том числе за счет эффекта масштаба. Компания может охватить разные географические районы Екатеринбурга, при этом в различных филиалах можно сделать акцент на разных приоритетных специализациях.

Маркетинговая стратегия расширения позволяет повысить конкурентоспособность медицинского центра на долгосрочную перспективу, но ожидаемый результат в виде улучшения имиджа, повышения узнаваемости бренда можно ожидать еще до окупаемости филиала.

### Библиографический список

1. Аксенова Е.И. Маркетинг медицинских организаций: инструменты привлечения и удержания пациентов [Электронный ресурс] / Е. И. Аксенова, А.Б. Зудин // Вестник Авиценны. – 2020, 22(4). –
2. Деловой профиль // Рынок коммерческой медицины в России: тенденции и перспективы развития [Электронный ресурс] – URL: <https://delprof.ru/press-center/open-analytics/rynok-kommercheskoy-medsiny-v-rossii-tendentsii-i-perspektivy-razvitiya>
3. Колесник В.И. Маркетинг медицинских услуг как инструмент эффективной деятельности учреждений здравоохранения [Электронный ресурс] / В. И. Колесник // Научный вестник: Финансы, банки, инвестиции. – 2020. – № 2.

4. Петрова Н.Г. Основы медицинского менеджмента и маркетинга / Н.Г. Петрова, И.В. Додонова, С.Г. Погосян. – Москва, РФ: Фолиант; 2018. – 352 с.
5. Портных, В.В. Стратегия бизнеса / В.В. Портных. – 4-е изд. Москва : Дашков и К, 2021. – 274 с.
6. Сулкина Ю.В. Эффективная стратегия развития платных медицинских услуг в медицинской организации/ Ю. В. Сулкина, Н.А. Болоняева, Е.К. Гапоненко и др. //Здравоохранение Дальнего Востока, 2021. – № 3 (89). – 11-15 с.
7. Шарабчиев Ю.Т. Маркетинговая стратегия в управлении здравоохранением [Электронный ресурс] – URL: <https://studfile.net/preview/1564629/>
8. Яркина А.О. Совершенствование маркетинговой стратегии продвижения медицинских услуг организации / А.О. Яркина, Н.Н. Ивер //Социальные науки. – 2019. – № 2 (25). – 68-75 с.
9. Официальный сайт семейной клиники «Опора» [Электронный ресурс]. – URL: <https://opora-clinica.ru/>

*Оригинальность 96%*