

Министерство образования и науки Российской Федерации  
Федеральное государственное автономное образовательное учреждение  
высшего образования  
«Южно-Уральский государственный университет»  
(национальный исследовательский университет)  
Высшая школа экономики и управления  
Кафедра «Логистика и экономика торговли»

ДОПУСТИТЬ К ЗАЩИТЕ

Зав. кафедрой

\_\_\_\_\_ А.Б. Левина

\_\_\_\_\_ 2017 г.

Направления совершенствования коммерческой деятельности предприятия ООО  
«ПолиКлинка» на рынке медицинских услуг

ПОЯСНИТЕЛЬНАЯ ЗАПИСКА  
К ВЫПУСКНОЙ КВАЛИФИКАЦИОННОЙ РАБОТЕ  
ЮУрГУ–38.03.06.2017.952.ПЗ ВКР

Руководитель, доцент, к.э.н.

\_\_\_\_\_ А.Б. ВАСИЛЕВСКИЙ

\_\_\_\_\_ 2017 г.

Автор работы

Студент группы ЭУ-504

\_\_\_\_\_ В.А. Шампарова

\_\_\_\_\_ 2017 г.

Нормоконтролер, ст. преподаватель

\_\_\_\_\_ Ю.С. Якунина

\_\_\_\_\_ 2017 г.

Челябинск 2017

## АННОТАЦИЯ

Шампарова В.А. Направления совершенствования коммерческой деятельности предприятия ООО «ПолиКлиника» на рынке медицинских услуг – Челябинск ЮУрГУ, ЭУ-504, 2017. – 88с., 17 иллюстр., 33 табл., библиогр. список - 41 наим.

Объектом исследования является коммерческая деятельность на рынке медицинских услуг.

Цель работы – определение путей совершенствования коммерческой деятельности на предприятии ООО «Поликлиника».

В процессе работы проводились экспериментальные исследования отдельных составляющих.

В результате исследования предприятие ООО «ПолиКлиника» получило дополнительный доход от внедрения в штат сотрудников маркетолога, введение новых услуг, таких как: консультация детского гастроэнтеролога, МРТ, рентгена, также привели к получению дополнительного дохода, привлечение тренер-консультанта по сервису принесло предприятию ООО «ПолиКлиника» увеличение прибыли и положительный эффект в деятельности предприятия.

Введение бонусной программы будет оптимальным решением выравнивания первичных и вторичных пациентов на предприятии ООО «ПолиКлиника». До использования бонусной программы процент возврата первичных пациентов составлял 30 %, после введения бонусной системы 60 %, что говорит о целесообразности введения бонусной системы в ООО «ПолиКлиника»

Анализ коммерческой деятельности предприятия после внедрения рекомендованных мероприятий показал, что устойчивость ООО «ПолиКлиника» в прогнозируемом периоде повысилась, так как отмечается улучшение относительных коэффициентов коммерческой деятельности предприятия.

## ОГЛАВЛЕНИЕ

ВВЕДЕНИЕ.....	5
1 ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ ОРГАНИЗАЦИИ КОММЕРЧЕСКОЙ .....	
ДЕЯТЕЛЬНОСТИ В СФЕРЕ УСЛУГ .....	8
1.1 Услуги в современной экономике.....	8
1.2 Классификация услуг .....	16
1.3 Особенности коммерческой деятельности на рынке медицинских услуг.....	24
1.4 Сравнение отечественного и зарубежного опыта в области организации .....	31
коммерческой деятельности предприятия в сфере услуг .....	31
2 АНАЛИЗ КОММЕРЧЕСКОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ НА ПРЕДПРИЯТИИ ООО а «ПОЛИКЛИНИКА» .....	36
2.1 Общая характеристика предприятия.....	36
2.2 Анализ основных экономических показателей деятельности предприятия .....	47
2.3 Анализ коммерческой деятельности ООО «ПолиКлиника» .....	52
3 СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ КОММЕРЧЕСКОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ООО .	59
«ПОЛИКЛИНИКА» .....	59
3.1 Рекомендация поведению должности маркетолога и повышение уровня сервиса на предприятии.....	60
3.2 Рекомендация по введению новых услуг в перечень.....	68
3.3 Рекомендация по совершенствованию политики ценообразования на отдельные услуги и введение бонусной системы для пациентов .....	76
ЗАКЛЮЧЕНИЕ.....	82

## ВВЕДЕНИЕ

Коммерческая деятельность представляет самое новое направление в работе предприятий, получившее развитие в связи с формированием рыночных отношений в экономической системе России, что в значительной мере определяет тот интерес, который проявляется к ней со стороны участников процесса производства товаров и услуг, поскольку этот интерес напрямую связан с возможностями работы предприятий и зачастую определяет дальнейшее его существование.

Особый интерес представляет развитие такой сферы, как услуги.

Услуга – это полезная деятельность исполнителя, не имеющая материального результата, полезный эффект которой используется потребителем для удовлетворения своих личных нужд

Услуга обладает определенной спецификой:

1. Ее невозможно произвести впрок (потребляемость в момент оказания).
2. Нематериальный характер услуги (невозможность продемонстрировать и т. п.).
3. Неразрывная взаимосвязь производства услуги и ее потребления.

Медицинская услуга направлена на особое благо – здоровье человека. Организм человека как объект воздействия существенно отличает медицинскую услугу в ряду других услуг.

В связи с этим, законодательство предъявляет к субъектам предоставления медицинских услуг повышенные требования. Так, медицинская организация по закону ответственна перед пациентом за причинение в ходе предоставления медицинской услуги материального и морального вреда здоровью. Помимо обязательств перед пациентом, у хозяйствующего субъекта имеются определенные обязательства и перед государством и обществом. Он обязан соблюдать определенные требования, предъявляемые к нему как субъекту оказания медицинских услуг населению. Допуск к осуществлению данной деятельности производится на основании разрешения (лицензии).

Медицинские услуги могут быть платными или бесплатными для населения, но являются всегда возмездными для медицинской организации и медицинского персонала.

Результат медицинской услуги, как отмечалось выше, обнаруживается по ее завершении. Он может быть также отделен от наступления предполагаемых последствий для здоровья тем или иным промежутком времени (период реконвалесценции, реабилитации).

Осуществление медицинской услуги может нанести и вред жизни или здоровью пациента.

Таким образом, следствием оказания медицинской услуги могут являться:

1. Получение полного эффекта (согласно прогнозу, договору).
2. Получение частичного эффекта (от прогнозируемого, предполагавшегося).
3. Отсутствие эффекта, на который вправе был рассчитывать пациент.
4. Причинение вреда жизни или здоровью гражданина.

В этой связи тема выпускной квалификационной работы актуальна.

Цель выпускной квалификационной работы – определение путей совершенствования коммерческой деятельности на предприятии ООО «Поликлиника»

Для реализации поставленной цели были определены следующие задачи:

1. Исследование понятия и специфики услуги, медицинской услуги.
2. Сравнение отечественной и зарубежной практики организации коммерческой деятельности в сфере услуг.
3. Анализ рынка медицинских услуг и выявление основных проблем развития медицинских услуг.
4. Проведение анализа коммерческой деятельности предприятия на рынке медицинских услуг ООО «ПолиКлиника».
5. Разработка основных направлений совершенствования коммерческой деятельности предприятия ООО «ПолиКлиника».

Объектом выпускной квалификационной работы является Общество с ограниченной ответственностью «ПолиКлиника».

Предметом выпускной квалификационной работы является организация коммерческой деятельности на предприятии.

В ходе написания выпускной квалификационной работы были использованы учебники, монографии, учебные пособия по направлению исследования таких авторов как: Жукова Т.Н., Еремеева Н.В., Терехин В.И., а также данные периодических изданий, официальные данные Федеральной службы государственной статистики и данные интернет – источников.

Основными источниками информации для анализа коммерческой деятельности предприятия служат данные бухгалтерии об объемах оказанных услуг, данные годовых отчетов предприятия, первичная бухгалтерская отчетность, а также собственные наблюдения за эффективностью коммерческой деятельности на предприятии сферы услуг ООО «ПолиКлиника».

Структура выпускной квалификационной работы включает: введение, 3 раздела, заключение, библиографический список и приложения.

В первом разделе выпускной квалификационной работы рассмотрены понятие, классификация услуг, дается описание и изучение теоретических аспектов коммерческой деятельности предприятий сферы услуг.

Во втором разделе выпускной квалификационной работы дана характеристика объекта исследования, проведен анализ коммерческой деятельности ООО «ПолиКлиника» по оказанию услуг населению, также проведен анализ экономических показателей деятельности предприятия.

В третьем разделе приведены рекомендации по совершенствованию коммерческой деятельности на ООО «ПолиКлиника», выполнено экономическое обоснование представленных рекомендаций.

# 1 ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ ОРГАНИЗАЦИИ КОММЕРЧЕСКОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ В СФЕРЕ УСЛУГ

## 1.1 Услуги в современной экономике

В структуре рыночной экономики любой страны важной частью, наряду с производством различных товаров является производство разнообразных услуг. Рост доходов населения и повышение уровня жизни приводит к росту потребностей в разнообразных услугах. Таким образом, сфера услуг является не только неотъемлемой частью экономики, но и развивается опережающими темпами, тем самым увеличивая долю услуг в валовом внутреннем продукте (ВВП).

Неизвестно, что за услуга была первой в истории, кем, кому и на каких условиях была предоставлена. Однако именно эта сделка положила начало формированию сферы услуг, одного из важнейших секторов мировой экономики XXI века [5].

В древние времена общественное оказание услуг было неразвито. Товарный обмен и торговля осуществлялись, в основном, в виде готовых результатов сельскохозяйственного или ремесленного труда.

В Средние века, в связи с развитием мануфактурного производства, стали появляться кредитно-финансовые учреждения, дающие возможность аккумулировать денежные ресурсы и предоставлять их под проценты на развитие производства.

На исходе средних веков, в городах Северного Средиземноморья стала бурно развиваться система торговли и, как следствие, денежное обращение рыночного типа.

В обществах, которые стали двигаться по пути капитализации своего хозяйства, начинает складываться важнейшее звено современного сервиса: «производители услуг – потребители». Особенно интенсивно эта цепочка действовала в сфере путешествий (в средневековой Европе появилось множество паломников).

На рубеже 60-70-х годов XX века в развитых странах стали проявляться качества нового постиндустриального общества. Динамика определялась в значительной степени уже не производством, а наукоемкими, информационно-компьютерными технологиями и возросшей ролью услуг в социальном и культурном сегментах сервиса. Подобные процессы обозначаются в науке как «информационная революция», «сервизация экономики» [5].

На рисунке 1.1 представлены основные этапы развития человеческого общества и сектора экономики, наиболее преобладающие для каждого периода.

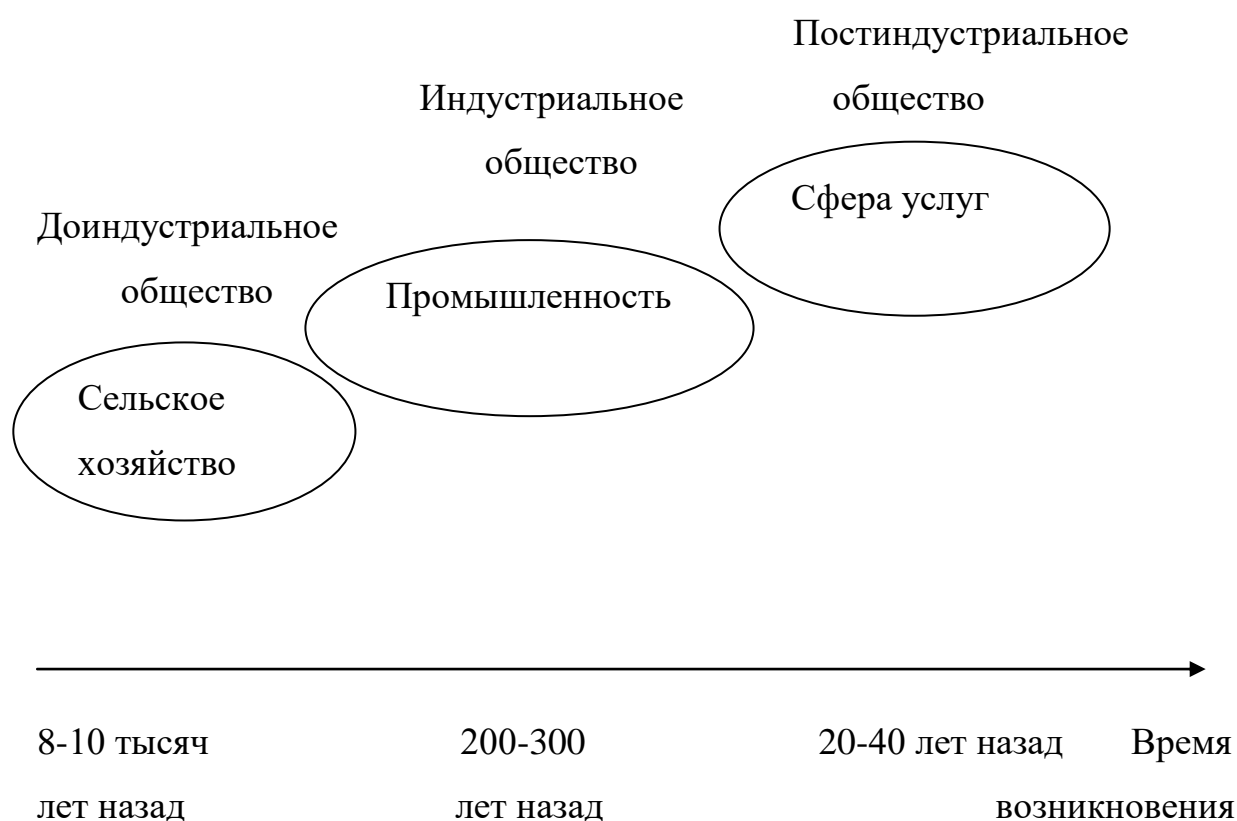


Рисунок 1.1 – Этапы развития человеческого общества

Постиндустриальными странами являются те, в которых доля сферы услуг превышает более 50 % ВВП. К таким странам можно отнести США (79,6 %), Австралию (75 %), Германию (72 %), Россию (58,6 %) и многие другие[5].

Существует множество определений понятия «услуга». Рассмотрим несколько из них в таблице 1.1.



Таблица 1.1 – Определения услуги из разных источников

Определение услуги	Источник определения
«Сервис, или услуги, – любая деятельность, которую одна сторона может предложить другой; неосязаемое действие, не приводящее к владению чем-либо. Предоставление услуг может быть связано или не связано с материальными продуктами»	Филип Котлер, американский ученый, профессор международного маркетинга Высшей школы менеджмента Дж. Л.Келлога [19]
Услуги – это неосязаемые блага, которые приобретаются потребителями, но не связаны с собственностью»	Генри Ассэль, американский ученый [11]
Услугой для целей налогообложения признается деятельность, результаты которой не имеют материального выражения, реализуются и потребляются в процессе осуществления этой деятельности	Налоговый кодекс РФ, Глава 7, статья 38
Service (услуги): экономические блага, не имеющие материальной или накапливаемой формы	Экономика: Толковый словарь [42]
Услуги – продукты труда, выступающие не в форме материального товара, а самого труда, выполняющего определенные полезные функции в современном обществе	Экономический толковый словарь [40]

Данные определения понятия «услуга» позволяют выявить следующие особенности услуги. Услуга отличается от товара, так как услугу нельзя складировать или хранить, как товар. Покупатель может участвовать в процессе производства услуги, но услуги нельзя перепродать [5].

Все специфические особенности услуги представлены на рисунке 1.2.

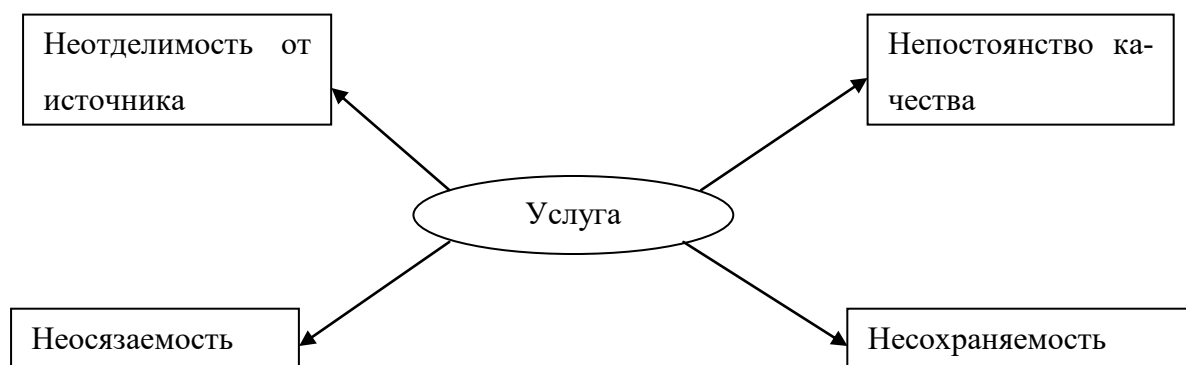


Рисунок 1.2 – Особенности услуги

Услуга неотделима от источника. Например, источником оказания услуги будет являться программист, который должен установить программу в офисе клиента. Если же программист по каким-либо причинам не сможет приехать к клиенту, он не сможет воспользоваться обещанной ему услугой.

Услуга имеет непостоянное качество. Качество услуги может измениться в зависимости от поставщика, времени и места оказания услуги. Поставщик услуги может быть профессионалом, но если в момент оказания услуги он в плохом физическом или духовном состоянии, услуга может быть низкого качества. Также если клиент назначил определенное время прибытия такси, а водитель приедет не во время, клиент будет не доволен.

Услуга всегда неосвязаема, ее невозможно увидеть или попробовать на вкус до момента приобретения. То есть, приобретая ту или иную услугу, клиент может оценить качество услуги, только когда купит ее. Для того чтобы укрепить доверие клиента можно принять ряд мер. Например, рассказать клиенту о потенциальных выгодах от приобретения услуги. Либо можно повысить осязаемость предоставляемой услуги. В парикмахерской можно развесить варианты причесок, в турагентстве предоставить изображения мест, в которых может побывать клиент [4].

Услугу невозможно сохранить. Если спрос постоянен, это не является проблемой, но если спрос колеблется нужно решать проблемы, связанные с колебаниями. Например, пиццерия, работающая около университета должна учитывать, что во время больших перерывов между занятиями, клиентов будет больше, и работать в эти часы наиболее эффективно (быстро убирать столы, не допускать, чтобы в это время персонал уходил на перерывы, и т.д.) [11].

Осуществляя организацию коммерческой деятельности в сфере услуг в первую очередь нужно действовать в соответствии с пожеланиями и потребностями клиента, а, не полагаясь на результаты расчетов эффективности деятельности.

В связи с данными особенностями при организации коммерческой деятельности в сфере услуг, руководитель должен учитывать следующие факторы:

1. Эффективность работы сотрудников не всегда поддается измерению, так как низкая производительность может быть связана с отсутствием спроса на услугу.

2. Сотрудники предприятия должны иметь навыки общения с клиентами.

3. Планировать деятельность согласно потребностям клиентов.

4. Месторасположение предприятия определяется местом расположения основных потребителей.

5. Производственные мощности обычно рассчитываются по «пиковому» спросу со стороны потребителей [13].

На рисунке 1.3 представлены основные типы предприятий сферы услуг, особенности организации деятельности по оказанию услуг и характерные примеры предприятий.

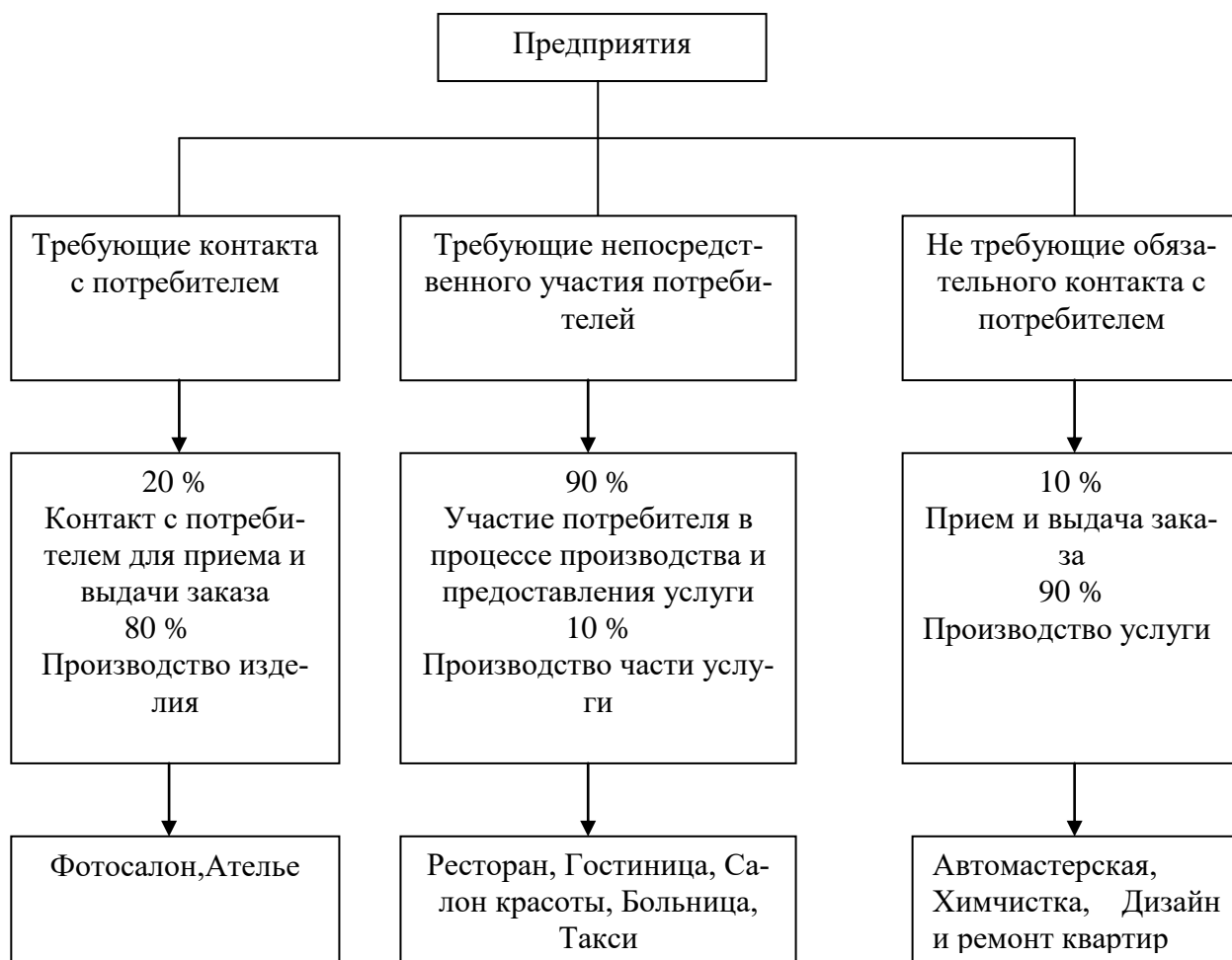


Рисунок 1.3 – Типы предприятий сферы услуг

Технология предоставления услуги обычно состоит из следующих стадий:

1. Прием клиента и установление контакта.
2. Выявление потребностей и желаний клиента.
3. Предложение услуги.
4. Прием заявок на оказание услуги.
5. Производство услуг.
6. Выдача заказа, удовлетворение запросов клиента [31].

Опираясь на данную схему предоставления услуги, можно разработать технологию для каждого конкретного предприятия в зависимости от того, к какому из трех типов относится.

К примеру, придя в ресторан, клиент должен увидеть, что все безупречно: атмосфера, обслуживание, внешний вид обслуживающего персонала, важно, чтобы все потребности клиента были учтены. Несмотря на то, что при данном типе 90 % – это работа с клиентом, нужно не забывать и про производство части услуги (10 %), так как если шеф-повар приготовит блюдо не верно, клиент больше не вернется в данный ресторан.

Услуги в современной экономике занимают значительную часть. Для оценки места сферы услуг в экономике развитых стран приведем данные о структуре валового внутреннего продукта нескольких стран. В таблице 1.2 представлена информация о структуре ВВП в 2015 году по трем основным секторам экономики: сельское хозяйство, промышленность и сфера услуг [28].

Таблица 1.2 – Структура валового внутреннего продукта развитых стран

Страна	Доля сектора экономики, %		
	Промышленность	Сельское хозяйство	Сфера услуг
США	19,2	1,2	79,6
Япония	22,8	1,5	75,7
Россия	36,9	4,5	58,6
Индия	27	14	59
Бразилия	27	6	67

Судя по представленным данным наибольшие доходы, сфера услуг приносит в США (79,6 %). В России доля сферы услуг в валовом внутреннем продукте схожа с показателем Индии (59 %) [28].

Рассмотрим динамику платных услуг в России в 2014, 2015 и 2016 годах (рисунок 1.4). Информация представлена ежемесячно (за 2016 год представлены данные только за четыре месяца).

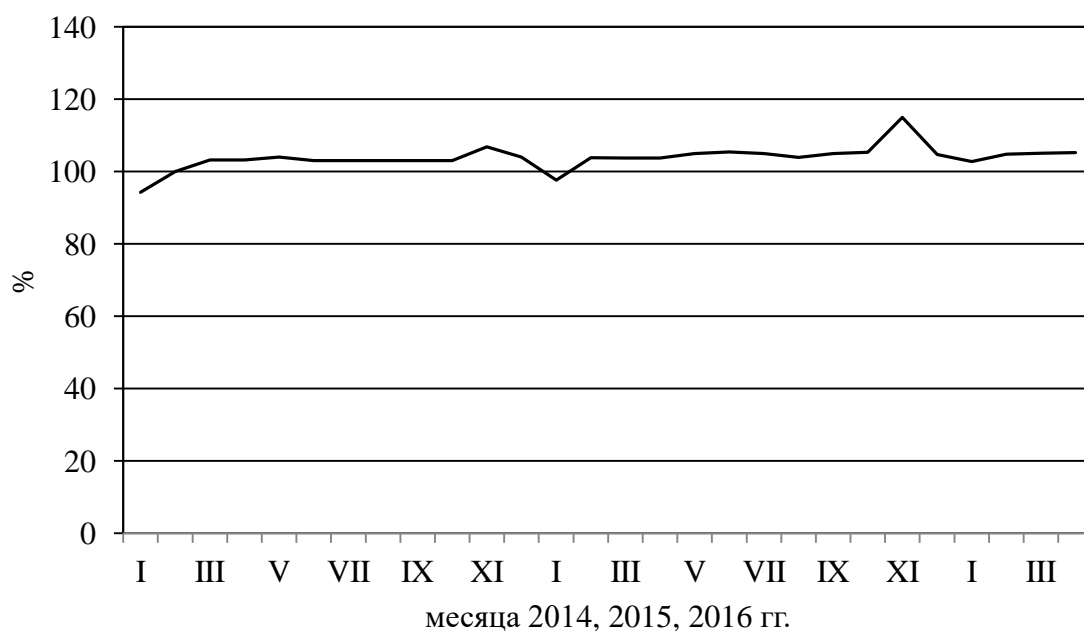


Рисунок 1.4 – Динамика платных услуг населению (в % к среднемесячному значению 2013 года)

Если рассмотреть динамику платных услуг населения в России за 2014, 2015 и 2016 года, то видно, что резкого увеличения предоставления платных услуг населению нет, но в целом рынок платных услуг стабилен. Для того чтобы по данному показателю достичь уровня других развитых стран (Австралия, США, страны Западной Европы), необходимо активно развивать сферу услуг в России [1].

Таким образом, предприятия в сфере услуг должны предоставлять услуги в соответствии с требованиями клиента. Разработать технологию предоставления услуг предприятия и отрабатывать профессиональное выполнение каждого этапа. Так как в сфере услуг чаще всего работают малые предприятия, нужно осуществлять государственную поддержку данных предприятий, осуществлять оперативное распространение новых технологий, в первую очередь информационно-коммуникационных [23].

## 1.2 Классификация услуг

Существует множество классификаций услуг. В данном разделе будут рассмотрены следующие классификации услуг:

1. Классификация Всемирной торговой организации (ВТО).
2. Классификация по функциональному признаку.
3. Классификация Д. Томаса (в зависимости от использования оборудования) [39].
4. Классификации К. Лавлока (в зависимости от того на кого или на что направлена услуга, а также с осязаемыми или неосязаемыми действиями сопряжено оказание услуги) [21].
5. Классификация по Г. Ассэлю (объединяет классификацию Д. Томаса и К. Лавлока)[11].

Первая классификация является международной и используется во внешне-экономической деятельности разными странами.

Классификация Всемирной торговой организации (ВТО) включает в себя более 150 видов услуг, которые сгруппированы в 12 основных групп [7]:

1. Деловые услуги.
2. Услуги связи.
3. Строительные и связанные с ними инженерные услуги.
4. Дистрибьюторские услуги.
5. Образовательные услуги.
6. Финансовые услуги.
7. Туристические услуги.
8. Услуги, которые связаны с защитой окружающей среды.
9. Услуги в области здравоохранения.
10. Транспортные услуги.
11. Услуги, направленные на организацию досуга, спортивных мероприятий.
12. Прочие услуги.

Данная классификация используется в международной торговле, также используются классификации Организации экономического сотрудничества и развития (Organisation for Economic Cooperation and Development), Международная стандартная отраслевая классификация всех видов экономической деятельности (International Standard Industrial Classification of All Economic Activities) и другие. В России используется классификация по Общероссийскому классификатору услуг населению (ОКУН) [29]. Рассмотрим виды услуг по данной классификации в динамике (таблица 1.3).

Таблица 1.3 – Динамика платных услуг населению в России

Все оказанные услуги	2013	2014	2015	2016	Темп роста на 2016 год, %	Изменение на 2016 год, +/-
Бытовые	9,9	9,9	9,6	9,7	101,04	+1,04
Транспортные	20,3	9,0	19,3	19,5	101,04	+1,04
Связи	19,5	19,2	18,9	19,2	101,59	+1,59
Жилищные	5,5	5,8	5,9	6,0	101,69	+1,69
Коммунальные	19,3	21,1	21,7	21,7	100	0
Гостиниц	2,4	2,3	2,3	2,4	104,35	+4,35
Культуры	1,7	1,7	1,6	1,8	112,5	+12,5
Туристские	1,7	2,0	2,0	2,2	110	+10
Физической культуры и спорта	0,6	0,6	0,6	0,8	133,3	+33,3
Медицинские	4,9	5,1	5,2	5,3	101,92	+1,92
Санаторно-оздоровительные	1,4	1,2	1,2	1,3	108,33	+8,33



Окончание таблицы 1.3

Все оказанные услуги	2013	2014	2015	2016	Темп роста на 2016 год, %	Изменение на 2016 год, +/-
Ветеринарные	0,2	0,2	0,2	0,2	100	0
Правового характера	1,9	1,7	1,6	1,5	93,75	-6,25
Системы образования	6,9	6,6	6,3	6,4	101,59	+1,59
Социальные услуги, предоставляемые гражданам пожилого возраста инвалидам	...	...	0,1	0,1	100	0
другие услуги	3,8	3,6	3,5	3,2	91,4	-8,6

Данная информация позволяет увидеть, на какие группы услуг подразделяются все платные услуги, предоставляемые населению в России. В 2016 году увеличивается потребление (в сравнении с 2015 годом) следующих видов услуг: системы образования, культуры, туристских услуг, платных медицинских услуг населению [2]. Если сравнить классификацию Всемирной торговой организации и Российскую классификацию ОКУН можно сделать вывод, что группировки услуг схожи.

Рассмотрим классификацию услуг по функциональному признаку (рисунок 1.5). Данную классификацию разработал М. Кастельс [17].

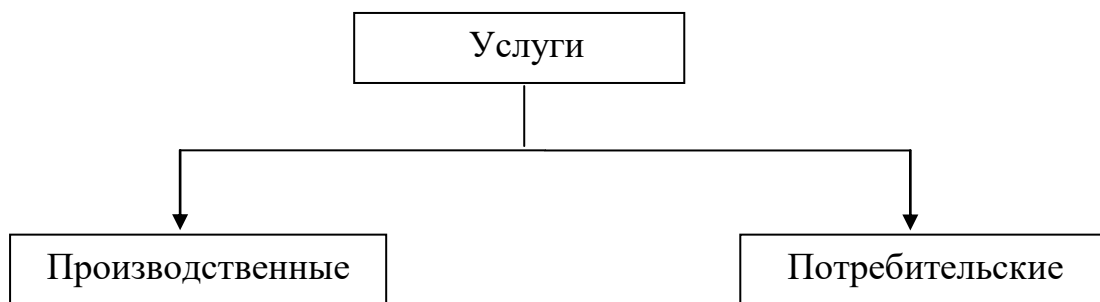


Рисунок 1.5 – Классификация услуг по функциональному признаку

По данной классификации услуги разделяются на два вида: производственные (producer, business) и потребительские (consumer). М. Кастельс отмечал, что именно производственные услуги имеют наибольшее значение для развития экономики, так как данные услуги служат источником роста производительности труда, источником информации, обеспечивают повышение эффективности производства. К потребительским услугам относятся услуги, предназначенные для личного пользования [17].

Следующая классификация была разработана Д. Томасом [39]. Услуги подразделяются на два вида в зависимости от использования оборудования в процессе оказания сделки (рисунок 1.6).

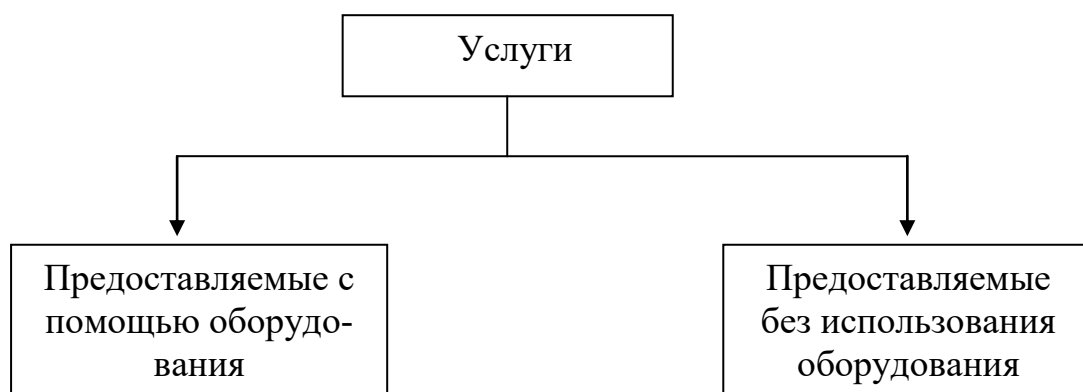


Рисунок 1.6 – Классификация услуг в зависимости от использования оборудования

Сейчас развиваются различные направления услуг, которые предоставляются с помощью оборудования. Многие торговые предприятия стремятся к уменьшению числа работников на своих предприятиях. Так, например, всемирно известная сеть гипермаркетов «Ашан» создала сеть магазинов «Радуга», где кассовые аппараты с кассирами заменены на терминалы самообслуживания. С помощью этого терминала клиент может отсканировать товар и произвести оплату. Существует множество вариантов обслуживания с помощью оборудования в банках, туристических и авиакомпаниях.

Одной из самых популярных классификаций услуг в зарубежных изданиях является классификация услуг, разработанная К. Лавлоком [21]. Данная классификация базируется на основе двух определяющих признаков: на кого или на что направлена услуга; и с осязаемыми или неосязаемыми действиями связан процесс оказания услуги.

В таблице 1.4 представлен авторский вариант классификации услуг и примеры для каждого вида услуг.

Таблица 1.4 – Услуги и процессы обслуживания

Осязаемые процессы	Неосязаемые процессы
<p>Физическое воздействие на людей: Медицинские услуги, услуги салонов красоты, услуги спортивных заведений, ресторанов и кафетериев</p>	<p>Воздействие на умы людей: Услуги кинотеатров, музеев, выставок, образовательных учреждений, средства массовой информации (теле- и радиовещание, печатные издания, информационные источники в Интернете)</p>

Окончание таблицы 1.4

Осязаемые процессы	Неосязаемые процессы
<p>Обработка активов:</p> <p>Услуги химчистки, по уборке дома, по ремонту дома, настройка Интернет или программ для компьютера, диагностика и ремонт автомобиля</p>	<p>Обработка информации:</p> <p>Услуги страхования, интернет, банковские и финансовые услуги, разработка программных продуктов (ИТ)</p>

По данной классификации услуги можно разделить на: услуги осязаемые и направленные на самого клиента, услуги осязаемые, направленные на товары или другие физические объекты принадлежащие клиенту; услуги неосязаемые и направленные на сознание клиента, услуги неосязаемые в процессе оказания услуги и после [21]. Данную классификацию К. Лавлок также представлял в виде матрицы «Природа предоставления услуг» (таблица 1.5).

Таблица 1.5 – Матрица К. Лавлока «Природа предоставления услуг»

Действия по воздействию предоставления услуги	Объект	
	Люди	Вещи
Осязаемые	<p>Стрижка</p> <p>Медицина</p> <p>Обед в ресторане</p>	<p>Химическая чистка</p> <p>Фрахт</p>
Неосязаемые	<p>Образование</p> <p>Театральная премьера</p>	<p>Банковская услуга</p> <p>Юридическая услуга</p>

К левому верхнему квадранту относятся услуги, оказание которых предполагает осуществление осязаемых действий, которые направлены непосредственно на потребителя. Услуги, которые объединены в правом верхнем квадранте, также являются осязаемыми, но направлены уже не на самого потребителя, а на объект

ты, принадлежащие потребителю. Например, чистка мебели, уборка помещения, стрижка газонов.

Нижние квадранты отражают неосязаемые услуги. Левый квадрант – это услуги, предоставляемые клиенту, но воздействуют на него неосязаемо (консультационные или образовательные услуги). Последний из квадрантов матрицы «Природа предоставления услуги» представляет неосязаемые услуги, направленные на объекты, принадлежащие потребителю (обработка и предоставление различного рода информации).

Ученый Г. Ассэль объединил в единую схему классификации, представленные К. Лавлоком и Д. Томасом. Классификация Г. Ассэля отражает деление услуг на:

1. Услуги, связанные с товаром.
2. Услуги, основанные на использовании оборудования.
3. Услуги, основанные на труде человека [11].

Схема, представленная Г. Ассэлем, отражает степень осязаемости оказываемой услуги потребителю [11]. Услуги в данной схеме располагаются в порядке уменьшения осязаемости услуги для потребителя (рисунок 1.7).

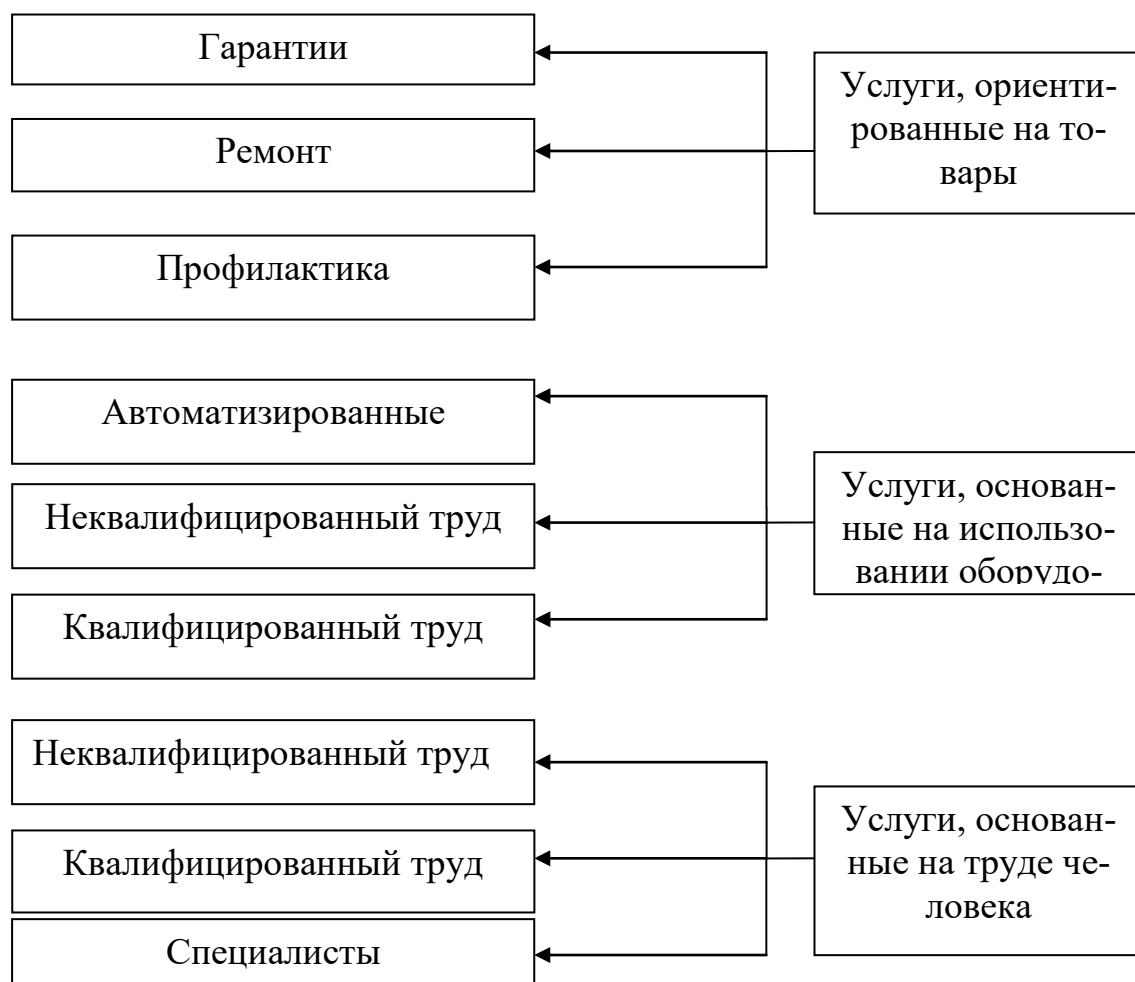


Рисунок 1.7 – Классификация услуг по Г. Ассэлю

Данная классификация подразделяет услуги на три вида: услуги, ориентированные на товар, услуги, основанные на использовании оборудования, услуги, основанные на труде человека. Примерами услуг для первого вида могут выступать: гарантии на автомобиль, бытовую технику; ремонт может быть во время гарантийного срока и после; профилактика: смена масла в автомобиле, или повторная диагностика автомобиля. Услугами второго вида являются: автоматизированные услуги (терминалы самообслуживания, выдача или прием наличных в банкоматах), неквалифицированный труд (такси, уборка дома, мойка автомобиля). Третий вид услуг проиллюстрируем следующими примерами: неквалифицированный труд (охранники), квалифицированный труд (уход за детьми), специалисты (юристы, бухгалтеры-аудиторы). Важно отметить, что, несмотря на то, что подвиды

услуг схожи, они имеют существенную разницу. Так как осязаемость работы охранника намного меньше, чем работника по ландшафтному дизайну.

Таким образом, можно сделать вывод, что подходов к классификации услуг существует достаточно много. Услуги также могут оказываться бесплатно или на платной основе. Услуги могут быть предназначены для предоставления конечному потребителю, а могут быть направлены на производственного потребителя. В общем, проблема классификации услуг всегда будет в более или менее острой форме стоять перед научными деятелями, это обусловлено бурным развитием деятельности в сфере услуг, усложнением данных услуг, появлением новых услуг и исчезновением устаревших.

### **1.3 Особенности коммерческой деятельности на рынке медицинских услуг**

В связи с тревожными характеристиками состояния и динамики показателей общественного здоровья проблема оптимизации и развития системы медицинского обеспечения населения на современном этапе имеет важнейшее социально-экономическое значение.

В рамках проводимой реформы здравоохранения существенно активизировалась внебюджетная деятельность медицинских учреждений, в том числе за счет оказания платных медицинских услуг [25].

Принципиальное значение сейчас имеет информация не только о возможностях каждого конкретного медицинского учреждения, функционирующего в конкретном регионе, оказывать тот или иной вид медицинской помощи, но и о возможностях быть конкурентно способным на широком рынке медицинских услуг. Прежде всего, это касается специализированных медицинских учреждений, фактически имеющиеся здесь более высокие возможности, ресурсы, хорошо отработанные технологии позволяют им расширить внебюджетную деятельность более активно, и именно, по оказанию платных медицинских услуг по специализированным видам.

Платные медицинские услуги предоставляют дополнительные возможности развития материально-технической базы медицинского учреждения, и как, следствие позволяют предоставить населению качественные высокотехнологичные виды медицинской помощи, внедрить инновационные методики лечения [17].

К сожалению, в России на сегодняшний день так и не создана система медицинской помощи, при которой можно было бы реально выбрать ту или иную медицинскую организацию, лечащего врача. И уровень медицинских услуг очень сильно различается по регионам.

С каждым годом число россиян, обращающихся за медицинской помощью на платной основе, возрастает на 6–7%, а доля платных услуг достигла 9–10% в общем объеме медицинской помощи, что связано с целым комплексом взаимосвязанных причин [3].

Во-первых – это улучшение благосостояния основной массы населения, которому сопутствует постепенное осознание человеческой жизни и здоровья как приоритетных ценностей.

Во-вторых – медленно, но все же накапливаются положительные изменения нормативно-правовой базы государства в отношении оказания платных медицинских услуг.

В-третьих – растет самостоятельность и финансово-хозяйственная грамотность руководителей государственных и частных ЛПУ, что позволяет им более уверенно выстраивать отношения, как с государством, так и с потребителями медицинских услуг [26].

К сожалению, на сегодняшний день статья расходов на здоровье нации занимает недопустимо низкую строчку в бюджете страны (порядка 3%, в то время как в развитых западных странах она держится на уровне 6–8%). А приоритетный национальный проект «Здоровье» выступает в данном случае лишь слабой заменой давно назревшему комплексу реформ в финансовой сфере здравоохранения, так как практически обходит вниманием острые вопросы внебюджетной и частной медицины.



Сегодня средства, полученные медицинскими учреждениями от оказания платных медицинских услуг, позволяют поддерживать материально-техническую базу медицинских учреждений, финансово стимулировать медицинский персонал. Основной объем полученных средств учреждения здравоохранения расходуют на оплату труда медицинских работников, приобретение современного медицинского оборудования и медикаментов.

Медицинское учреждение имеет право оказывать платные услуги при соблюдении целого ряда условий:

1. Право на занятие предпринимательской деятельностью, к числу которых относится оказание платных услуг, должно быть зафиксировано в уставе медицинского учреждения;

2. Платные услуги должны оказываться в предусмотренном нормативными актами порядке[27].

Оказание медицинской помощи является по своей сути особым родом услуги.

Услуга – совершение определенной деятельности или совокупности определенных действий, направленных на удовлетворение потребностей других лиц [40].

Медицинская услуга – это совокупность необходимых, достаточных, добросовестных профессиональных действий медицинского работника (производителя услуги), направленных на удовлетворение потребностей пациента (потребителя услуги)[41].

Характер услуг, оказываемых медицинскими учреждениями, весьма разнообразен. Однако все медицинские услуги могут быть классифицированы следующим образом (таблица 1.6).

Поскольку медицинские услуги чаще всего воплощают свой результат непосредственно в человеке, они классифицируются как чистые услуги, оказываемые на индивидуальном уровне и относимые к категории личных услуг.

В свою очередь медицинская услуга – это определенный набор медицинских мероприятий (профилактических, диагностических, лечебных, реабилитацион-

ных), проводимых в отношении одного пациента по единичному поводу его контакта с медицинским учреждением[41].

По сравнению с другими видами услуг услугам здравоохранения присущи такие экономические особенности:

1. Индивидуальность и нестандартность врачебного подхода к пациенту.
2. Личный контакт медицинского работника и пациента.
3. Асимметрия информации у врача и пациента.
4. Отсутствие заменяемости медицинских услуг и расходов на затраты, связанные с удовлетворением других потребностей.
5. Селективность и избирательность спроса на медицинские услуги ограничена.
6. Отсутствие четкой связи между затратами труда медицинского персонала и его конечными результатами [26].

Таблица 1.6 –Классификация медицинских услуг

Классификационный признак	Виды услуг
1.Позиция потребителя услуг (пациента)	1.1. Простая (неделимая) медицинская услуга, выполняемая по формуле «пациент + специалист»; 1.2. Сложная медицинская услуга, требующая для своей реализации определенного состава персонала, 1.3. Комплексная медицинская услуга, включающая набор простых и сложных медицинских услуг;

Окончание таблицы 1.6

Классификационный признак	Виды услуг
2. Функциональное назначение	2.1. Лечебно-диагностические, направленные на установление диагноза и лечение заболевания; 2.2. Профилактические (диспансеризация, вакцинация, физкультурно-оздоровительные мероприятия); 2.3. Восстановительно-реабилитационные, связанные с социальной и медицинской реабилитацией больных; 2.4. Санитарно-гигиенические (мероприятия, связанные с карантином, санитарный контроль и надзор);
3. Условия оказания	3.1. Услуги, оказываемые на дому; 3.2. Амбулаторно-поликлинические; 3.3. Услуги, оказываемые в процессе транспортировки; 3.4. Стационарные; 3.5. Услуги, оказываемые в условиях интенсивной терапии и реанимации; 3.6. Услуги, оказываемые в условиях карантина

Таким образом, вышеназванные особенности медицинских услуг в определенной степени ограничивают действие рыночных законов в условиях здравоохранения.

Медицинская услуга обладает рядом особенностей, которые дают основание не отождествлять ее с обычной бытовой услугой [26].

Во-первых, медицинская услуга неотделима от процесса ее оказания и потребляется в процессе ее производства. Она не осязаема до момента ее оказания, не способна к хранению, накоплению. Медицинскую помощь нельзя рассматривать

обособлено от ее производителя, а в момент ее производства, за редким исключением, необходимо присутствие потребителя услуги.

Во-вторых, рынок медицинских услуг относится к рынку с так называемым «нарушенным суверенитетом покупателя (пациента)». При обращении за медицинской помощью или в момент ее оказания пациент, как правило, не знает истинных своих потребностей, какая собственно услуга, в каком объеме, и какого качества ему в данный момент необходима. Важнейшая задача производителя состоит в выявлении этой потребности, диагностике патологического состояния, имеющегося у больного, в оказании услуги, соответствующей требованию минимальной достаточности [37].

В-третьих, медицинская услуга уникальна тем, что потребитель не только пассивно присутствует при оказании ему медицинской помощи, но и сам активно участвует, влияет на этот процесс. Отношение человека к своему здоровью, адекватность исполнения им врачебных назначений и рекомендаций в огромной степени определяют качество медицинской помощи, получаемой им [16].

Сегодня в экономике российского здравоохранения действуют факторы, как способствующие, так и сдерживающие развитие рынка платных медицинских услуг [1].

К основным факторам, способствующим развитию платного сектора, относятся:

1. Законодательно декларированная идея выбора гражданами условий медицинского обслуживания в системе ОМС на практике оказалась не реализованной. Вместо того чтобы выбирать страховую компанию с лучшими условиями, клинику с лучшими или более подходящими по профилю специалистами, застрахованные вынуждены довольствоваться услугами тех учреждений, к которым их приписали страховщики, которых они также не выбирали. Многие граждане, оказавшиеся не удовлетворенными качеством услуг и условиями медицинского обслуживания в системе ОМС на уровне минимальных стандартов и имеющие финансовые возможности для оплаты более качественных услуг и условий медицин-

ского обслуживания, формируют платежеспособный спрос на медицинские услуги и сервис более высокого качества.

2. Недостаточное финансирование учреждений, как из средств бюджетов всех уровней, так и из средств единого социального налога и, как следствие низкая заработная плата в здравоохранении.

Особенно это обстоятельство послужило интенсивному развитию платных услуг в здравоохранении.

Возможность распоряжения внебюджетными средствами создает заинтересованность у бюджетного учреждения в предоставлении платных услуг и тем самым снижает заинтересованность в качественном осуществлении основной деятельности [2]. Отсутствие оценки объема внебюджетных доходов при определении бюджетного финансирования приводит к дифференциации финансового положения бюджетного учреждения: государство в равной мере финансирует бюджетные учреждения, которые приспособлены к функционированию в рыночных отношениях, а также те, которые содержатся в основном только за счет бюджета. Таким образом создается ситуация с нехваткой средств бюджета у тех, кто предоставляет услуги на нерыночной основе.

Реализация платных медицинских услуг имеет ряд особенностей. Из десяти классических способов продвижения услуг на рынке для медицинских услуг наиболее приемлемы следующие[8]:

1. Рекомендация, или реклама «из уст в уста». Если для определенных услуг и товаров важен сам процесс устной рекламы (любая информация), то для медицинских услуг необходима только положительная рекомендация. Основными носителями рекомендаций для медицинских организаций выступают полностью удовлетворенные пациенты и коллеги-профессионалы.

2. Отношения с потребителем. Ни в одной сфере услуг данный способ продвижения услуг не является столь актуальным, как в медицине. Так как оценить профессионализм при оказании медицинской услуги без специальной подготовки невозможно, то доброжелательность, вежливость, готовность прийти на помощь

имеют решающее значение. Многое зависит от поведения вспомогательного персонала (работников справочной, регистратуры, приемного отделения и т. д.)[3].

3. Использование средств массовой информации. Удачная статья о работе учреждения, интервью с руководителем, ведущими специалистами могут заложить основу признания. Существуют определенные правила проведения таких мероприятий[22].

Таким образом, рассматриваемая проблема в целом имеет многогранный характер, а состояние и уровень развития платных медицинских услуг в здравоохранении различных регионов страны определяются многими факторами: в том числе специфичными для каждого. Стремительность развития в нашей стране новых социально-экономических отношений не только провоцирует, но и обуславливает неизбежность дифференциации потребности, спроса и предложений на различные виды, формы и условия получения медицинских услуг. Поэтому развитие платных медицинских услуг будет объективно стимулироваться ростом платежеспособности населения.

#### **1.4 Сравнение отечественного и зарубежного опыта в области организации коммерческой деятельности предприятия в сфере услуг**

Предприятия, работающие в сфере услуг, играют огромную роль для экономики каждой развитой страны. На сегодняшний момент состояние сферы услуг в РФ не стабильно и не схоже с состоянием данной сферы в развитых странах [5].

Сравним организацию коммерческой деятельности предприятий сферы услуг на отечественном и зарубежном рынках.

Зарубежные и отечественные предприятия для организации коммерческой деятельности в сфере услуг разрабатывают бизнес-план (рисунок 1.8).



Рисунок 1.8 – Разработка бизнес-плана для предприятия в сфере услуг

Для предприятий сферы услуг важно разработать процесс оказания услуги. Спустя определенный период времени предприятие может выявить наиболее эффективные варианты процесса оказания услуги и использовать их в дальнейшем [6].

Проанализировав рынок и деятельность основных конкурентов, предприятие может разработать стратегию коммерческой деятельности[18]. Зарубежные предприятия наибольшее внимание уделяют разработке стратегии предприятия. Многие стратегии имеют направленность на создание новых технологий, так называемый девиз «мы другие». Такой стратегии придерживалась компания «Graphisoft»,

разрабатывая продукт «Archicad». Данный программный продукт позволил архитекторам работать на новом уровне. Программа позволила архитекторам перейти от моделирования двухмерного изображения проектируемого объекта к трехмерному. Для данной компании, работающей на трех крупных мировых рынках, также важны и мелкие рынки, которые приносят почти половину выручки всей корпорации.

Важной частью процесса оказания услуги клиенту является высокое качество обслуживания. Процесс и уровень обслуживания клиента важен на любом предприятии сферы услуг, начиная от ресторана и заканчивая авиакомпанией [33]. Авиакомпания DeltaAirlines представляет собой истинных мастеров обслуживания клиентов. Высокие стандарты обслуживания клиента на борту самолета всегда выделяли данную авиакомпанию среди конкурентов. В Японии туристы обслуживаются также на высоком уровне. В магазинах, ресторанах, гостиницах – японцы всегда вежливо и согласно традициям своей страны обходятся с каждым клиентом.

Бизнес-план может быть разработан как для нового предприятия, так и с целью выявления эффективности расширения деятельности. Многие зарубежные предприятия сферы услуг развивают партнерскую сеть внутри государств и на международном рынке.

Яркими представителями предприятий сферы медицинских услуг, работающих на международных рынках, являются «Fresenius NephroCare», «MedSwiss», «EvromedGroup» [9].

Крупные российские предприятия сферы услуг в основном работают внутри страны. Крупными представителями сферы услуг в России являются ОАО «Сбербанк России», фирма «1С», «Аэрофлот», «Лаборатория Касперского», «Ростикс» и другие. Немногие российские предприятия сферы услуг выходят на международные рынки, либо развиваются не в таких масштабах как зарубежные предприятия [26].



Многие зарубежные компании используют в организации коммерческой деятельности различные предпринимательские решения, которые позволяют оптимизировать затраты, и работать наиболее эффективно [28].

Для предприятий сферы услуг подобными решениями могут выступать:

1. Факторинг.
2. Лизинг.
3. Франчайзинг.
4. Венчурная деятельность.
5. Реинжиниринг.

Сейчас наибольшее распространение в России получил франчайзинг и лизинг.

Одним из современных способов развития коммерческой деятельности предприятия является использование реинжиниринга. Данный вид предпринимательского решения подразумевает координальное изменение и перепроектирование бизнес-процессов предприятия для достижения максимального эффекта производственно-хозяйственной и финансово-экономической деятельности [24].

С помощью реинжиниринга можно модифицировать действующий процесс на предприятии или разработать абсолютно новый процесс управления, предоставления услуг, работы с поставщиками и т.п. Реинжиниринг может использоваться, когда предприятие находится в состоянии глубокого кризиса, либо прогнозируется неблагоприятное развитие бизнеса, «агрессивные» успешные организации ищут пути совершенствования деятельности и разработки уникальных конкурентных преимуществ [30]. Схема процесса внедрения реинжиниринга выглядит следующим образом (рисунок 1.9).



Рисунок 1.9 – Процесс осуществления реинжиниринга на предприятии

В России данный вид предпринимательского решения используется редко, в связи с большими рисками, связанными от перехода к кардинально новому коммерческому процессу [34].

Можно сделать вывод, что в ходе реинжиниринга предприятие может изменять процесс управления, процесс оказания услуги или осуществить координальную смену вида деятельности. Таким образом, поступила немецкая корпорация «Ман-несманн», перейдя от металлургии и машиностроения к междугородному и международному развитию телекоммуникационных связей (от производства в сферу услуг).

Вывод по разделу 1:

Предприятие может изменять процесс управления, процесс оказания услуги или осуществить координальную смену вида деятельности. Рассматриваемая проблема в целом имеет многогранный характер, а состояние и уровень развития платных медицинских услуг в здравоохранении различных регионов страны определяются многими факторами: в том числе специфичными для каждого. Стремительность развития в нашей стране новых социально-экономических отношений не только провоцирует, но и обуславливает неизбежность дифференциации потребности, спроса и предложений на различные виды, формы и условия получения медицинских услуг. Поэтому развитие платных медицинских услуг будет объективно стимулироваться ростом платежеспособности населения.

## 2 АНАЛИЗ КОММЕРЧЕСКОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ НА ПРЕДПРИЯТИИ ООО а «ПОЛИКЛИНИКА»

### 2.1 Общая характеристика предприятия

В качестве объекта исследования выступает ООО «ПолиКлиника».

Организационно-правовая форма – Общество с ограниченной ответственностью.

Местонахождение предприятия: 454100, г. Челябинск, ул. 40 лет Победы д.11. Остановка городского транспорта: «11 микрорайон». Вблизи находятся конкуренты, такие как: «ДНК» Клиника (Комсомольский проспект 103) и «Лотос» (40 лет Победы 33)(рисунок 2.1).

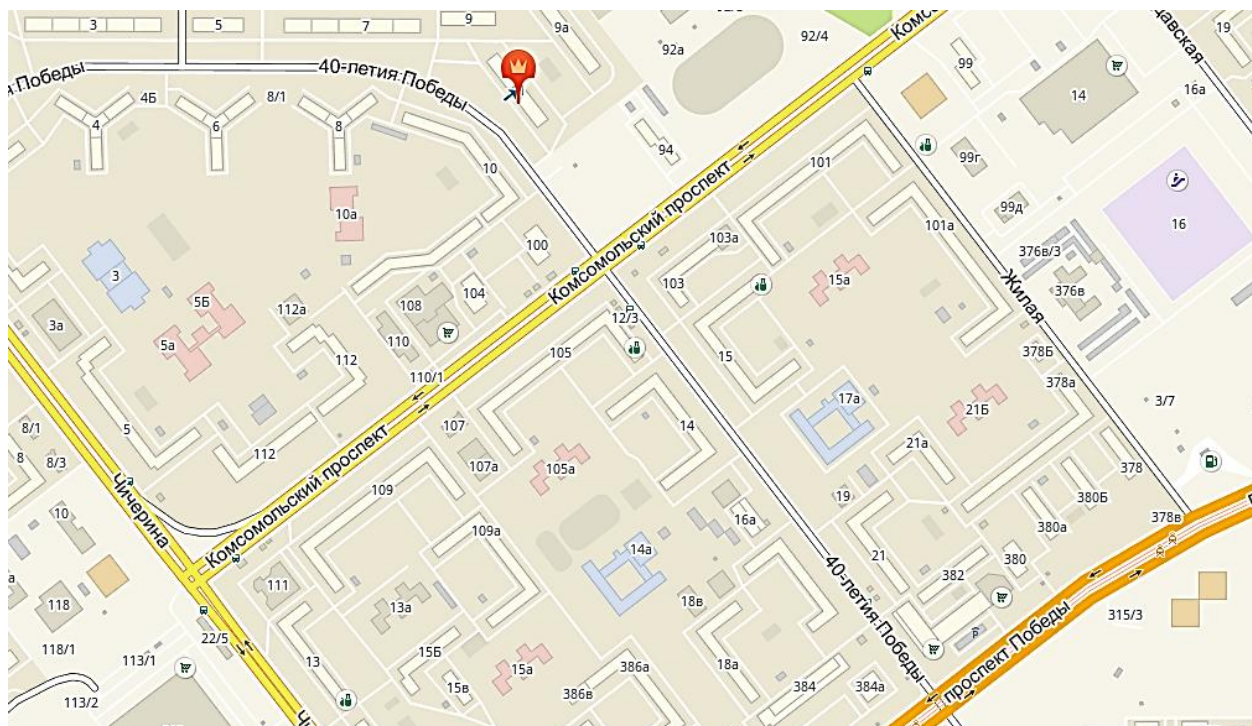


Рисунок 2.1 – Схема месторасположения в программе «2Gis» предприятия ООО «Поликлиника»

Местоположение имеет множество положительных сторон, так и отрицательных (таблица 2.1).

Таблица 2.1 – Плюсы и минусы местонахождения предприятия

Плюсы	Минусы
Высокая численность населения в микрорайоне города	Малоинформируемость населения о микрорайоне, многие не понимают где находится предприятие.
Клиника находится на пересечении двух крупных проспектов, вблизи остановочные комплексы	Удаленность от центра города
Наличие парковки на 50 мест	
Вблизи с предприятием лес, что позволяет восстановить силы после процедур или просто подышать свежим воздухом	
Доступность жителям северо-западного района города, а также жителям других районов, в связи с высокой транспортной доступностью.	

Северо-запад Челябинска – наиболее активно застраиваемое направление в городе. Магазины и бытовые предприятия в новых микрорайонах появляются достаточно быстро, а с наличием учреждений социальной инфраструктуры зачастую вопрос остается открытым. В середине ноября 2015 в ЖК «Александровский» открылась новая клиника, оборудованная по последнему слову медицинской техники.

Организационная структура предприятия (рисунок 2.2):

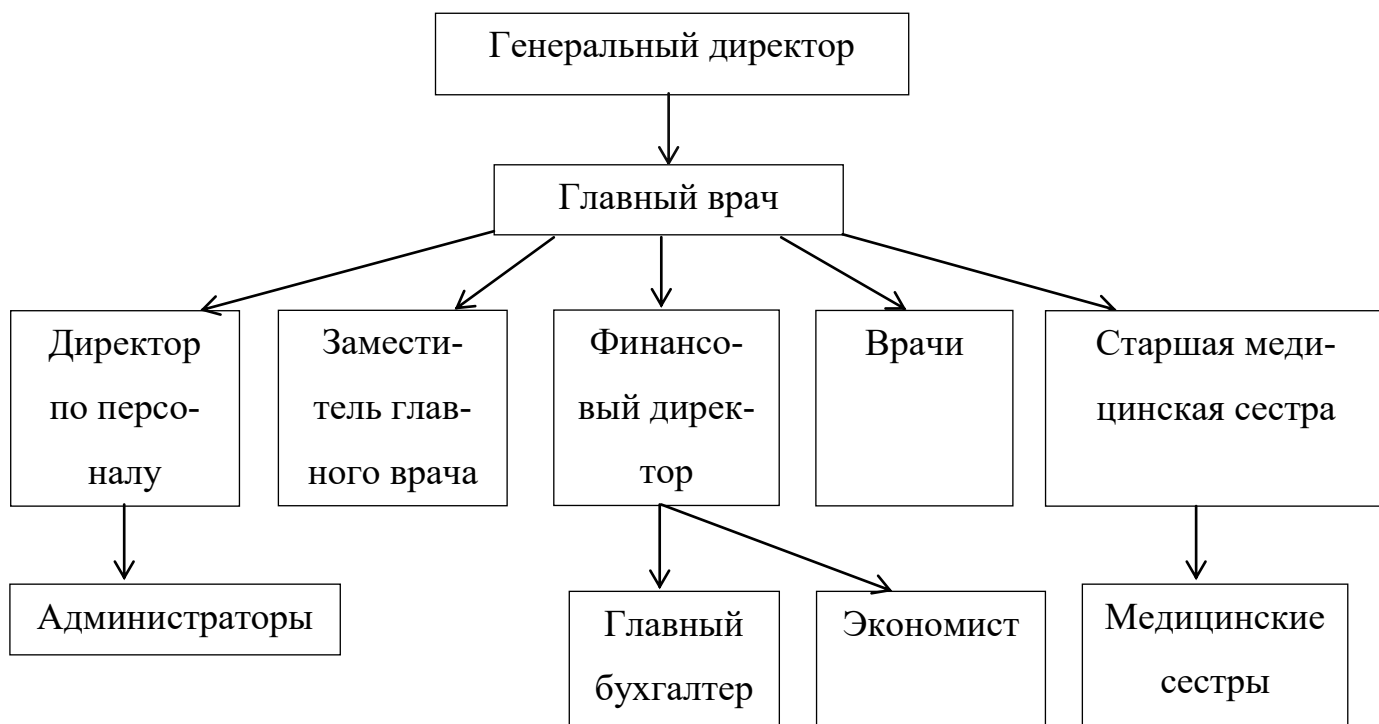


Рисунок 2.2 – Организационная структура предприятия ООО «Поликлиника»

Организационная структура управления по состоянию на 01.01.2017 год соответствует целям и задачам деятельности предприятия ООО «ПолиКлиника».

Предприятие разделено на 3 отделения: взрослая поликлиника, детская поликлиника и скорая помощь. Каждое отделение предприятия приносит свой уровень дохода (рисунок 2.3).

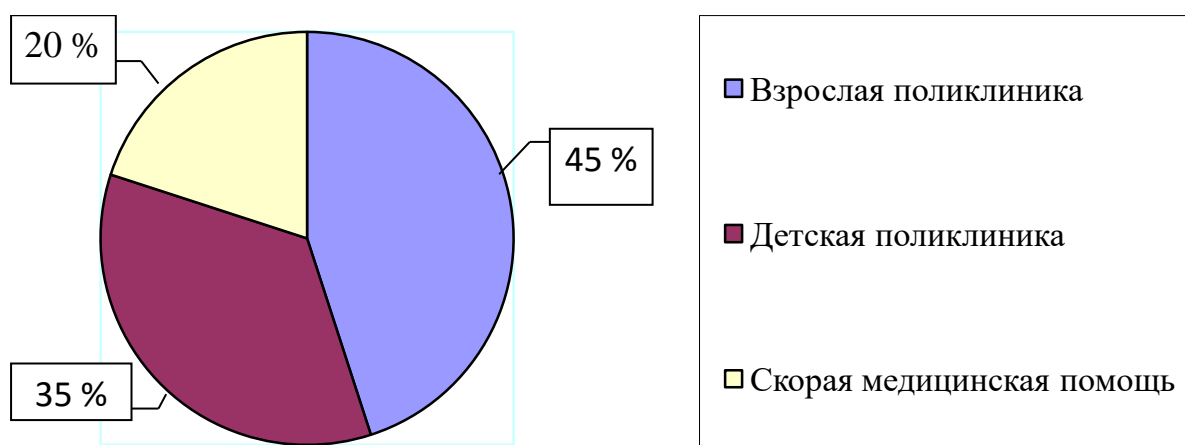


Рисунок 2.3 – Уровень дохода каждого отделения на предприятии ООО «ПолиКлиника»

- Посетив ООО «ПолиКлиника» можно воспользоваться следующими услугами:
- Услуги врача педиатра;
  - Услуги врача гинеколога;
  - Услуги врача репродуктолога;
  - Услуги врача терапевта;
  - Услуги врача кардиолога;
  - Услуги врача эндокринолога;
  - Услуги врача гастроэнтеролога;
  - Услуги врача невролога;
  - Услуги врача ревматолога;
  - Услуги врача офтальмолога;
  - Услуги врача оториноларинголога (ЛОР);
  - Услуги врача аллерголога-иммунолога;
  - Услуги врача нефролога;
  - Услуги врача гемостазиолога;
  - Услуги врача ортопеда-травматолога;
  - Услуги врача уролога-андролога;
  - Услуги врача хирурга;
  - Услуги врача онколога;
  - Вызов специалистов на дом;
  - Ультразвуковая, эндоскопическая, инструментальная и функциональная диагностика;
  - Ведение беременности;
  - Медицинская лаборатория;
  - Забор анализов на дому;
  - Скорая и неотложная медицинская помощь;
  - Выезд реанимационной и педиатрической бригады, паллиативная помощь;
  - Перевозка пациентов;
  - Медицинская транспортировка;

– Медицинское сопровождение спортивных и развлекательных мероприятий.

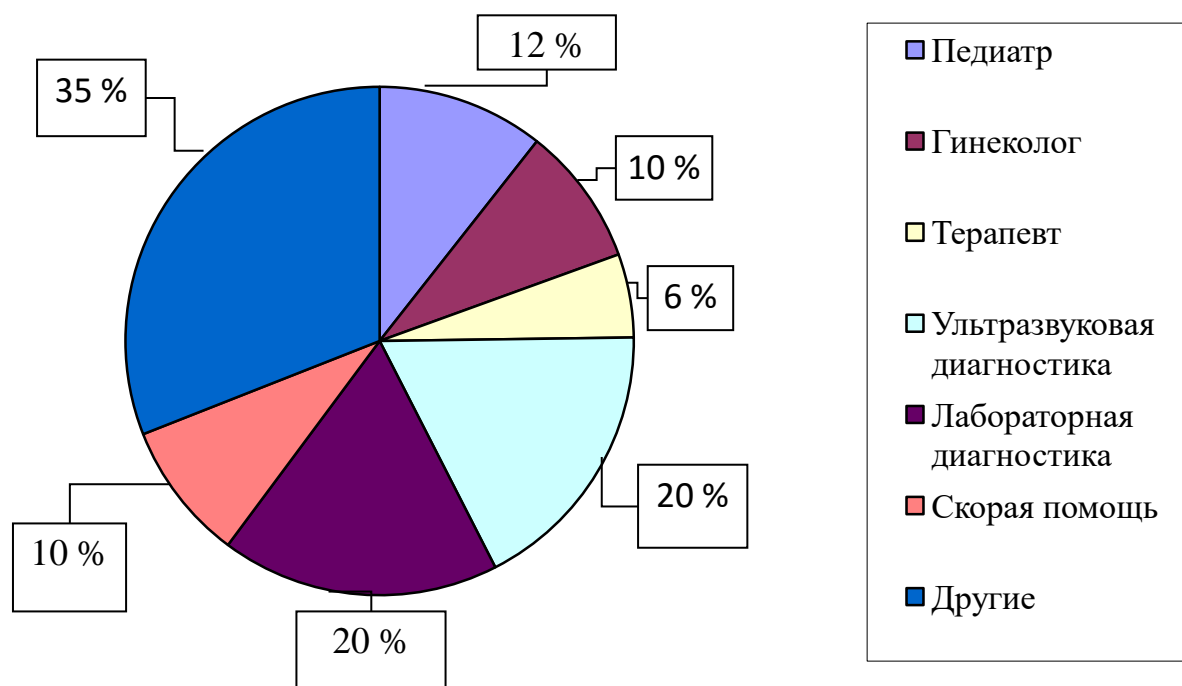


Рисунок 2.4 – Доля видов услуг в общем объёме выручки предприятия ООО «ПолиКлиника» в 2017 году

Основная группа клиентов – это люди, проживающие в районе северо-запада, также из других районов города. Клиенты имеют достаточно стабильное финансовое положение, что доказывает их посещаемость. Возраст клиентов может варьироваться в больших значениях, так как в клинике есть все направления деятельности врачей, к примеру: услуги педиатрии (возраст 0+) и кардиологии (50+). Так же в клинике имеется обслуживание VIP-пациентов, для них создано специальное отделение поликлиники, где ценовая политика значительно выше, нежели в обычных условиях.

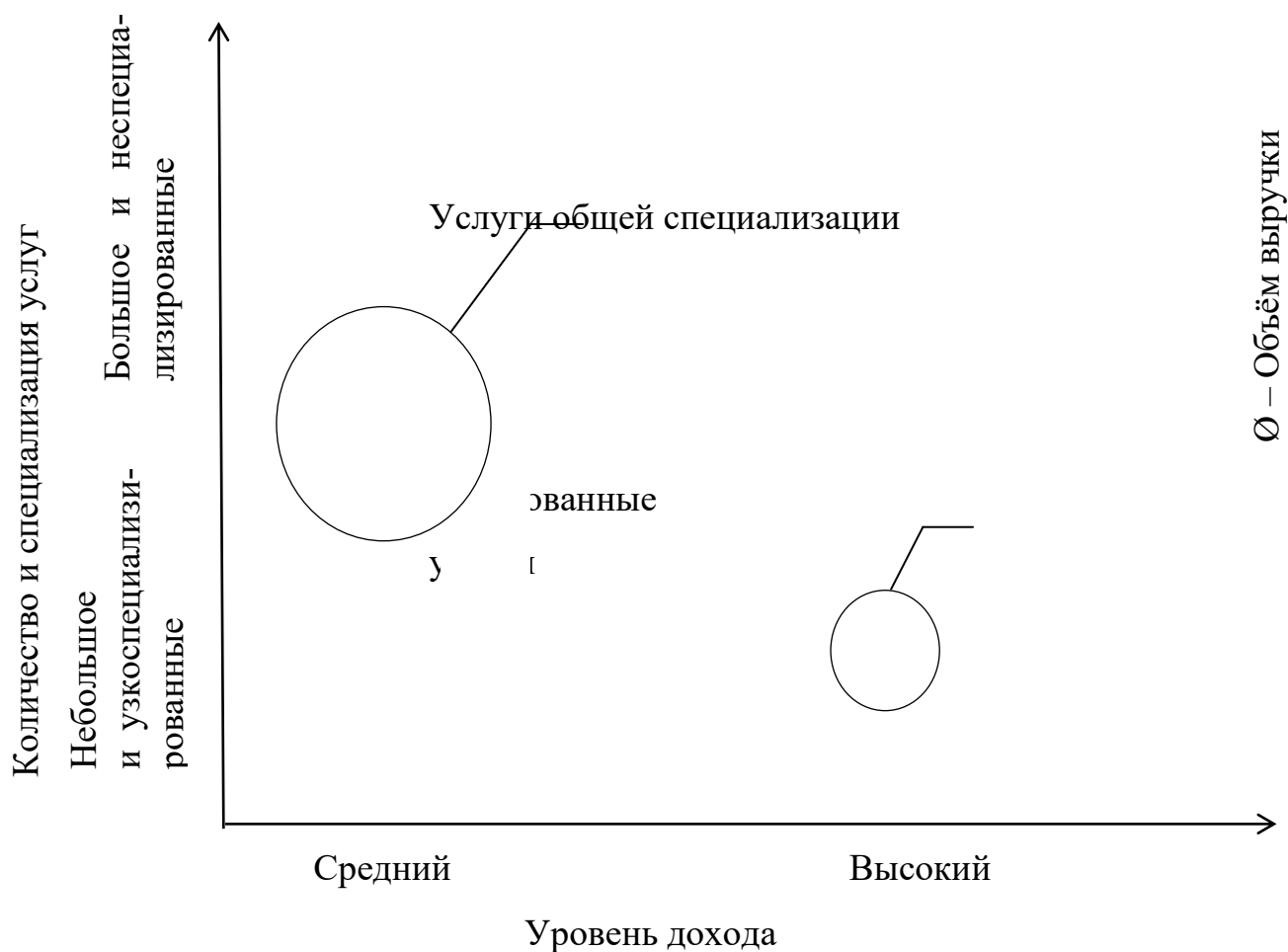


Рисунок 2.5 – Анализ дохода предприятия на услугах

Большое количество неспециализированных услуг приносит больше выручки предприятию ООО «ПолиКлиника», по сравнению с небольшим количеством узкоспециализированных услуг. Предприятие придерживается политики ценообразования, ориентированной на конкурентов, то есть устанавливает цены на уровне своих основных конкурентов.

Таблица 2.2 – Анализ цен на услуги ООО «ПолиКлиника» среди основных конкурентов в 2017 году

Услуга	«ПолиКлиника»	«Лотос»	«ДНК-Клиника»
Прием педиатра	1100	1200	800



Окончание таблицы 2.2

Услуга	«ПолиКлиника»	«Лотос»	«ДНК-Клиника»
Прием гинеколога	1250	920	1100
Прием терапевта	950	1200	800
УЗИ (гинекологическое)	1100	1000	1200
Вызов скорой медицинской помощи	3500	3500	-

Основными конкурентами предприятия ООО «ПолиКлиника» являются:

1. Медицинский центр «Лотос».
2. Медицинский центр «ДНК-Клиника».
3. Медицинский центр «Familia».
4. Медицинский центр «Вся медицина»
5. Медицинский центр «Семейная клиника»

Проведем анализ конкурентов (таблица 2.3).

Таблица 2.3 – Оценка и анализ конкурентов ООО «ПолиКлиника» в 2017 году

Показатель	Вес $P_i$	«ПолиКлиника»		«Лотос»		«Вся медицина»	
		Оценка $W_i$	$P_i * W_i$	Оценка $W_i$	$P_i * W_i$	Оценка $W_i$	$P_i * W_i$
Цена	0,30	9	2,7	10	3	10	3
Качество услуг	0,18	10	1,8	10	1,8	8	1,44
Месторасположение	0,26	6	1,56	10	2,6	5	1,3
Широта услуг	0,02	8	0,16	10	0,2	8	0,16
Имидж	0,10	7	0,7	9	0,7	7	0,7
Оборудование	0,12	10	1,2	8	0,96	3	0,36
Информационные технологии	0,02	10	0,2	10	0,2	9	0,18
Итого:	1	60	8,32	67	9,26	50	7,14

Наилучшую оценку имеет предприятие «Лотос», средний уровень оценки предприятие «ПолиКлиника», низшую оценку «Вся медицина».

Далее рассмотрим рейтинг клиник-лидеров по использованию высокотехнологичного оборудования в 2015 – 2016 гг. (таблица 2.4)

Таблица 2.4 – Клиники-лидеры по использованию высокотехнологичного оборудования в 2015 – 2016 гг.

Клиника	Количество единиц медицинского оборудования стоимостью выше 1 млн рублей на 01.03.2016	Объём инвестиций в высокотехнологичное оборудование в 2015 году, млн рублей.	Объём инвестиций в высокотехнологичное оборудование в 2015 году, млн рублей.
«ПолиКлиника»	65	45	60
«Лотос»	58	33,4	43,4
«ДНК Клиника»	52	25	40
«Familia»	12	6	11
Клиника «Вся медицина»	10	0	0

Высокотехнологичное оборудование играет большую роль в авторитете компании, из данных можно сделать вывод, что предприятие ООО «ПолиКлиника» затратила на эту важную составляющую больше всех финансов.

Далее рассмотрим рейтинг клиник-лидеров по количеству штатных сотрудников в 2016 году (таблица 2.5).

Таблица 2.5 – Клиники-лидеры по количеству штатных сотрудников в 2016 году

Клиника	Штатный медицинский персонал на 01.01.2016 г.	Количество сотрудников медицинского персонала на основе совмещения на 01.01.2016, человек.	Средняя стоимость вторичного приема терапевта на 01.03.2016, руб.	Средняя стоимость вторичного приема узкого специалиста на 01.03.2016, руб.	Стоимость вызова врача на дома на 01.03.2016, руб.
«Вся медицина»	191	39	750	750	2200
«Лотос»	173	91	920	920	2530
«Поли-Клиника»	150	70	950	1100	2850
«ДНК Клиника»	107	52	1100	1100	1850
«Familia»	35	61	950	950	2100

Таким образом, проанализировав общие данные можно сделать вывод, что положительными моментами в деятельности предприятия ООО «ПолиКлиника» являются:

1. Месторасположение – наиболее активно застраиваемое направление в городе. Магазины и бытовые предприятия в новых микрорайонах появляются достаточно быстро, а с наличием учреждений социальной инфраструктуры зачастую вопрос остается открытым.

2. Палата дневного стационара, где в комфортных условиях можно полежать под капельницей, поставить инъекцию, снять обострение при аллергических забо-

леваниях, гипертонической болезни, провести КТГ (кардиотокографию) для оценки сердечной деятельности плода у беременных, пребывание под наблюдением после врачебных процедур и манипуляций.

2. В детском отделении клиники создается ощущение праздника. Уютный интерьер с аквариумом, веселая роспись стен и игровая зона помогут детям комфортно перенести визит к доктору.

3. Отделение скорой и неотложной медицинской помощи. На вызовы выезжают общепрофильные и специализированные реанимационные бригады для оказания медицинской помощи при любых неотложных и угрожающих жизни состояниях. ООО «ПолиКлиника» единственная из частных клиник, которая имеет лицензию на выезд педиатрической бригады, отделение оснащено специализированными автомобилями для комфортной транспортировки пациентов, новейшей аппаратурой импортного производства (США, Израиль, Швейцария, Германия) для оказания медицинской помощи в полном объеме, включая искусственную вентиляцию легких и реанимацию. В распоряжении бригады скорой медицинской помощи есть экспресс-анализатор, позволяющий выполнить на месте анализ крови по 20 показателям, оценить уровень тяжести состояния пациента и сразу начать правильное лечение. Это особенно важно, когда речь идет о таких критических состояниях, как инфаркт, инсульт, поражение внутренних органов. Педиатрическая бригада имеет в своем оснащении транспортный инкубатор для новорожденных для безопасной и комфортной перевозки самых маленьких пациентов. Клиника получила также лицензию на паллиативную помощь, которую могут оказывать врачи анестезиологи-реаниматологи и педиатры, как на дому, так и в клинике. Специалисты выезжают к тяжелобольным онкологическим пациентам, инвалидам, пациентам с хроническими неизлечимыми заболеваниями, пациентам в постинфарктном или постинсультном состоянии.

4. Обеспечение клиники новейшим оборудованием экспертного класса, исходя из современных стандартов оказания медицинской помощи в РФ. В клинике хорошо оснащена функциональная диагностика, всё оборудование производства

Швейцарии, в кабинетах УЗИ врачи работают на последних «топовых» аппаратах экспертного класса с программным обеспечением 2015 года. Оборудование такого уровня дает точную и наглядную картинку высочайшего разрешения в формате 4D, полученную информацию можно сохранить на флеш-карту, диск, распечатать на чёрно-белом или цветном принтере (например, фотографии плода). При проведении скрининга у беременных это очень важно для своевременной диагностики патологии развития плода. Аппаратура оснащена дополнительными датчиками для осмотра детей.

В акушерстве и гинекологии – оборудование преимущественно всё немецкое, оцифрованные картинки выводятся на отдельные экраны для наглядности. У оториноларинголога – современный ЛОР-комбайн (Германия) с эндоскопическим оборудованием, который делает манипуляции при острых простудных и хронических заболеваниях верхних дыхательных путей простыми и безболезненными. В распоряжении офтальмолога есть уникальный бесконтактный рефрактометр, который позволит любому малышу легко пройти обследование для коррекции зрения.

5. В клинике пациентов принимают ведущие челябинские специалисты во многих областях медицины.

6. It- технологии:

Около двери каждого кабинета приема есть свое информационное табло, на котором автоматически отображается информация о враче и электронная очередь пациентов (рисунок 2.6). В клинике установлена единая медицинская информационная система, в которой работает весь персонал. Каждый пациент при первом же посещении получает пластиковую карту клиента и свой уникальный номер. Вся медицинская информация о пациенте хранится в электронном виде на защищенном сервере, доступ к ней имеет только лечащий врач, а в скором времени, и сам пациент. Программа интегрирована с информационной системой независимой лаборатории «Инвитро».

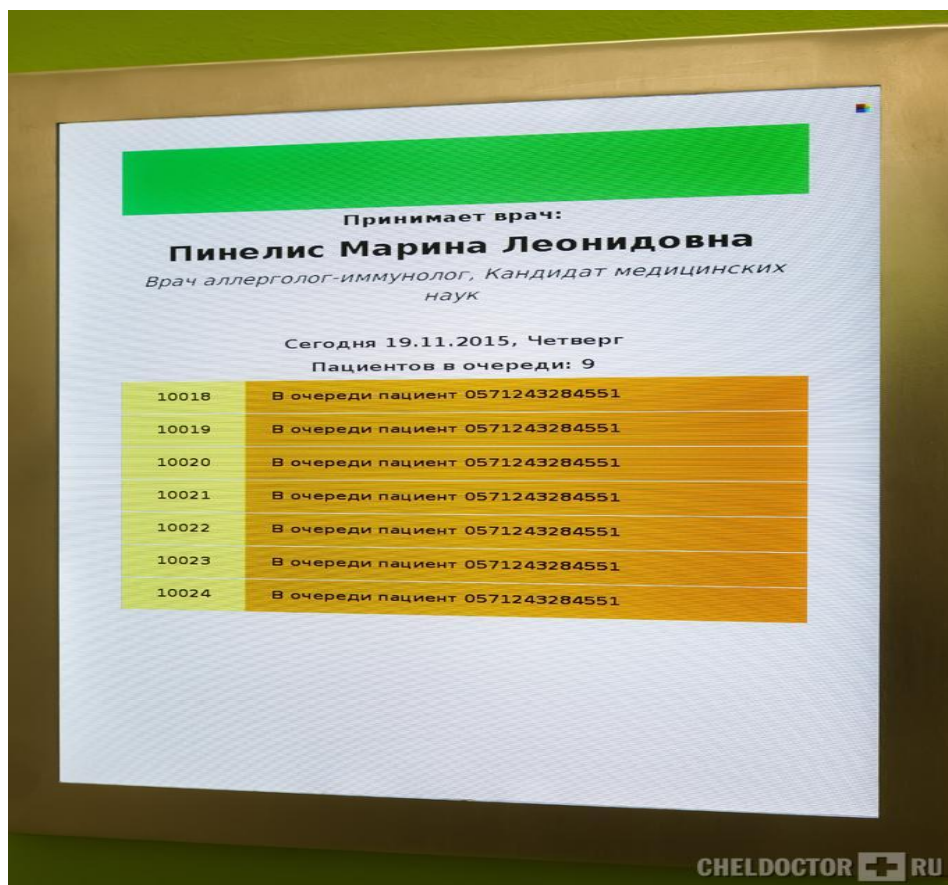


Рисунок 2.6 – Информационное табло на предприятии ООО «ПолиКлиника»

Таким образом, можно сделать вывод, что у предприятия ООО «ПолиКлиника» в организации коммерческой деятельности присутствуют как преимущества, так и недостатки. К недостаткам можно отнести недостаточную осведомленность клиентов об услугах ООО «ПолиКлиника», следовательно, отсутствие достаточного уровня рекламы; меньшая широта услуг, по сравнению с конкурентами; стоимость на некоторые услуги выше, чем в других клиниках.

## 2.2 Анализ основных экономических показателей деятельности предприятия

Коммерческая медицина стала единственным растущим сегментом на рынке услуг за последние два года, следует из данных бюллетеня аналитического центра при правительстве РФ [36]. В первом квартале 2016 года объем платных услуг в медицине увеличился на 4,3% по сравнению с аналогичным периодом 2015 года. По данным «РБК Исследования рынков», в 2015 году объем рынка платных

медицинских услуг в абсолютном выражении составил 671,5 млрд руб., что на 9,1% выше показателя предыдущего года. При этом темп роста замедлился в сравнении с 2014-м, когда был зафиксирован прирост 20%, что соответствовало докризисному уровню 2006–2008 годов.

Устойчивый рост российского рынка платных медицинских услуг можно считать следствием политики государства в области здравоохранения и сокращения доступности медицины в рамках ОМС [33].

Так, государственные расходы на здравоохранение в 2016 году по сравнению с 2015 годом сократились на 15% (470 млрд руб.) в сопоставимых ценах. В этих условиях очень важно повышать эффективность государственного здравоохранения. В Челябинске государственное финансирование с 2014 по 2016 год сократилось на 17% в сопоставимых ценах (с 310,4 млрд до 259,1 млрд руб.). Сокращение этого финансирования сопровождалось сокращением медицинских кадров и стационарных коек (с 2013 по 2016 год врачей стало меньше на 14%, коек на 21%).

При этом поток пациентов возрос. Правда, проводимая в городе оптимизация разведение потока больных и информатизация в поликлиниках, улучшила пропускную способность системы, но этого недостаточно [15]. Информатизация здравоохранения и другие меры, направленные на улучшение управления, могут сократить расходы до 10%, но не более. В итоге наблюдается «выдавливание» хоть сколько-нибудь платежеспособных граждан в сферу платной медицины (частные клиники, платные услуги в государственных и ведомственных клиниках). А те, кто не имеет возможности платить, просто лишаются доступа к медицинской помощи [21].

Большинство россиян, как и прежде, предпочитают лечиться в государственных клиниках, но их доля постоянно снижается. Если в 2015 году государственной медициной пользовались 79,4% опрошенных граждан, то в 2016-м 76,6%. При этом услугами частных клиник пользовались 45,3%, а 10,9% опрошенных сообщили, что получали консультации и назначения в частном порядке

от знакомых врачей, 11,8% респондентов за последний год вообще не обращались за медицинской помощью.

Показательно, что каждый второй пациент государственных клиник в минувшем году вынужден был прибегать к услугам коммерческой медицины. Во многом благодаря неудовлетворенности пациентов бесплатной медицинской помощью и обеспечивается поток новых пациентов в коммерческом сегменте.

В целом доступность медицинской помощи в государственном секторе за последние два года значительно снизилась, и многие пациенты ищут качественную помощь в платном секторе.

Уводят пациентов из бесплатной медицины и отдельные высококвалифицированные специалисты, у которых не складываются отношения с новым менеджментом государственных клиник. Сейчас во многих государственных клиниках не покупают расходные материалы для оборудования, кое-где нет даже бинтов, что уж говорить о дорогостоящих препаратах, это все говорит о сокращении финансирования [36].

В результате многие квалифицированные врачи либо ищут совместительства в частных клиниках, либо просто уходят в них работать.

Если в борьбе за клиентов государственные лечебные учреждения терпят поражение, то на рынке ценообразования платных услуг продолжают играть заметную роль. Оборудованные за счет государства кабинеты МРТ и операционные если и не сбивают цены на рынке, то не дают их повышать [33].

Платные услуги, оказываемые на базе бюджетного лечебного учреждения, приводят к снижению доступности бесплатной помощи [36]. Существует явный конфликт интересов: с одной стороны, лечебное учреждение, таким образом, зарабатывает, в том числе на ремонт помещения, куда приходят пациенты, с другой использует оборудование, закупленное в целях обеспечения программы государственных гарантий (то есть бесплатной помощи), для извлечения прибыли. При этом пациент, который платит за исследование или посещение врача в государственной клинике, получает ту же услугу, что и по полису ОМС.



Согласно данным, государственный сектор медицинских услуг в целом отличается низкой долей удовлетворенности пациентов. Полностью довольны помощью, полученной в государственных клиниках, только 6% опрошенных пациентов, еще 30,4% довольны, однако с некоторыми нареканиями [38].

Проанализируем основные экономические показатели деятельности предприятия ООО «Поликлиника» (таблица 2.6).

Таблица 2.6 – Анализ основных экономических показателей деятельности предприятия ООО «Поликлиника»

Показатель	2015	2016	Изменение, (+,-)	Темп роста, %
Выручка от реализации услуг (тыс. руб.)	123649	312287	188638	252,6
Себестоимость реализованных услуг (тыс. руб.)	85145	242125	156980	284,4
Прибыль от реализованных ус- луг (тыс. руб.)	16803	40073	23270	238,5
Рентабельность реализованных услуг (тыс. руб.)	13,6	12,8	-0,8	-
Чистая прибыль (тыс. руб.)	12058	30460	18402	252,6
Коэффициент текущей ликвид- ности, %	1,25	1,46	0,21	-
Коэффициент обеспеченности собственными оборотными средствами, %	0,20	0,32	0,12	-

По данным таблицы 2.6 видно, что в ООО «ПолиКлиника» выручка от реализации продукции в 2016 г. по сравнению с 2015 г. увеличилась на 188638 тыс. руб. или 252,6 %.

Себестоимость реализованной продукции в 2016 г. по сравнению с 2015 г. выросла на 156980 тыс. руб. или 284,4%.

Прибыль от реализации услуг в 2016 г. составила 40073 тыс. руб. или 238,5%. В 2016 г. по сравнению с 2015 г. прибыль от реализации услуг увеличилась на 23270 тыс. руб. или 238,5 %.

Рентабельность реализованных услуг в 2015 г. составила 13,6 %. В 2016 г. рентабельность реализованных услуг составила 12,8 %, что ниже уровня 2015 г. на 0,8 %.

Чистая прибыль организации в 2015 г. составила 12058 тыс. руб. В 2016 г. размер чистой прибыли составил 30460 тыс. руб., что на 18402 тыс. руб. или 252,6% больше чем в 2015 г.

В 2016 г. по сравнению с 2015 г. коэффициент текущей ликвидности увеличился на 0,21 пункта, а коэффициент обеспеченности собственными оборотными средствами на 0,12 пункта. Следует отметить, что в 2016 г. коэффициент текущей ликвидности составил 1,46 пункта, что значительно выше нормативного значения (1,30). Кроме того, в 2016 г. коэффициент обеспеченности собственными оборотными средствами составил 0,32 пункта, что также выше нормативного значения (0,20).

Отчет о финансовой деятельности поликлиники:

В отчетном 2016 году поликлиника заработала по ОМС 121,0 миллиона рублей. Финансирование из средств бюджета составило 0,8 млн рублей, доходы от платных услуг составили 3,1 млн рублей. Общая сумма дохода за год составила 126,1 млн рублей, это на 15,8 млн рублей больше дохода 2015 года. Основной дополнительный доход в 2016 году был получен за счет увеличения дохода по консультативно-диагностическому центру на 14 млн руб. ( в 2015-13,0 млн). Достигнуты хорошие показатели по медицинским осмотрам несовершеннолетних. С 1

февраля 2016 года был снижен размер тарифа финансирования на 38,48 руб., что привело к ежемесячному уменьшению дохода на 731,1 тыс. руб. Аналогичная ситуация произошла с января 2017 года, стоимость тарифа снизилась на 25 рублей 33 копейки, в пересчете на год потери составят - 6109,6 тысяч рублей.

В конце 2016 года была проведена плановая проверка инспекции по соблюдению трудового законодательства, принципиальных замечаний не выявлено.

Штрафные санкции при экспертизе страховой медицинской организации за 2016 год составили – 64 тысяч рублей, количество экспертиз сделано 6870, в 2015 году штрафы составили – 99 тысяч рублей, а количество экспертиз только – 4980).

Финансовый 2016 год завершён без дебиторской и кредиторской задолженности. Зарплата и налоговые начисления были выплачены и перечислены за декабрь месяц 2016 года в полном объеме. Более того чуть более 8 млн рублей осталось на текущем счете поликлиники [20].

Таким образом, предприятие ООО «ПолиКлиника» имеет низкий уровень рентабельности. В целом за исследуемый период предприятие имеет тенденцию к дальнейшему развитию.

### **2.3 Анализ коммерческой деятельности ООО «ПолиКлиника»**

Рассмотрим фактическое количество посещений на предприятии ООО «ПолиКлиника» (таблица 2.7).

Таблица 2.7 – Количество посещений на каждом из подразделений предприятия ООО «Поликлиника»

Посещения	2015	2016	Изменение (+,-)
В детском отделении	8598	210653	202055
Во взрослом отделении	7155	249353	242198

Окончание таблицы 2.7

Посещения	2015	2016	Изменение (+,-)
Вызовов скорой медицинской помощи	150	20565	20415
Всего посещений	15903	480571	464668

Количество посещений в поликлинике в 2016 г. выросло на 464668 человек за счет прикрепленных к ней организациям, работники которых проходили в поликлинике профосмотры.

Далее в виде таблице предоставлена структура посещений ООО «ПолиКлиника» в 2016 году (таблица 2.8).

Таблица 2.8 – Структура посещений ООО «ПолиКлиника» в 2016 году

Всего посещений	Лечебно- диагностические	Консультационные
480571	250286 – 51,9%	250286 – 48,1%

В структуре посещений в 2016 году доля консультационных посещений составляет 48,1%, в 2015 году доля профилактических составляла 38,4 %, рост произошел из-за перевыполнения плана по профосмотрам.

Проанализируем посещаемость первичных и вторичных пациентов предприятия ООО «ПолиКлиника» и конкурентов в 2015 – 2016 гг.(таблица 2.9).

Таблица 2.9 – Посещаемость первичных и вторичных пациентов предприятия ООО «ПолиКлиника» и конкурентов в 2015 – 2016 гг.

Название клиники	Количество пациентов в 2016 г.	Количество Пациентов в 2015 г.	Вторичные пациенты, %	Первичные пациенты, %
«ДНК Клиника»	863231	741002	80	20

Окончание таблицы 2.9

Название клиники	Количество пациентов в 2016 г.	Количество Пациентов в 2015 г.	Вторичные пациенты, %	Первичные пациенты, %
«Лотос»	756000	320000	41	59
«ПолиКлиника»	480571	15903	10	90
Клиника «Вся медицина»	44809	43805	51	48
«Familia»	14658	6879	43	57

Для предприятия выгодно преобладание вторичных пациентов, так как именно эти пациенты принесут больше прибыли предприятию, нежели первичные [3]. Оптимальное соотношение первичных и вторичных пациентов наблюдается у «ДНК Клиники», где 80% вторичные пациенты, а 20% первичные. Соответственно у предприятия ООО «ПолиКлиника» наблюдается неоптимальное соотношение первичных и вторичных пациентов.

Далее представлена средняя заработная плата работников ООО «ПолиКлиника» (таблица 2.10).

Таблица 2.10 – Средняя заработная плата работников предприятия ООО «ПолиКлиника», руб.

Персонал	2015 год		2016 год		% роста
	Физических лиц	Средняя заработанная плата	Физических лиц	Средняя заработанная плата	
Врачи	59	44899	62	47219,75	5,2 %
Средний медицинский персонал	76	26379	78	27180,56	3 %

Окончание таблицы 2.10

Персонал	2015 год		2016 год		% роста
	Физических лиц	Средняя заработанная плата	Физических лиц	Средняя заработанная плата	
Младший медицинский персонал	17	17072	16	18179,41	6,5 %
Прочий медицинский персонал	55	26002	52	27541,95	5,9 %
Итого:	209	29259	208	31823,22	8,8 %

Заработная плата в 2016 году увеличилась на 5,2% . По категории среднего медицинского персонала рост произошел на 3%, по младшему персоналу рост 6,5% и снизилась заработная плата в категории прочего персонала.

Нагрузка на врачебную должность предприятия ООО «ПолиКлиника» в 2015 – 2016 гг. представлена ниже (таблица 2.11).

Таблица 2.11–Нагрузка на врачебную должность предприятия ООО «ПолиКлиника» в 2015 – 2016 гг., чел.

Должность	2015 г.	2016 г.	Рост, % выполнения
Педиатр участковый	8035	9591	19,3
Аллерголог иммунолог	3512	5171	47,2
Гастроэнтеролог	4717	5351	18,7
Инфекционист	3672	5300	44,3
Кардиолог	3705	5317	43,5

Окончание таблицы 2.11

Должность	Функция врача 2015 г.	Функция врача 2016 г.	Рост, % выполнения
Невролог	6248	6765	8,2
Отоларинголог	8285	7961	7,5
Офтальмолог	12266	9288	2,9
Акушер-гинеколог	9226	8840	0,2
Психотерапевт	432	200	2,8
Травматолог ортопед	8136	8902	9,4
Уролог	16860	12591	-
Хирург	12347	6848	2
Нефролог	1940	3784	3
Эндокринолог	7225	5277	1,75
Итого:	7026	8152	16

Рост функции врачебной должности объясняется укомплектованностью должностей основными штатными сотрудниками и внешними совместителями. Не занята должность врача детского гастроэнтеролога.

Таким образом, проведя анализ основных показателей деятельности и организации коммерческой деятельности предприятия ООО «ПолиКлиника» можно сформулировать основные проблемы в дальнейшем развитии предприятия (рисунок 2.7).

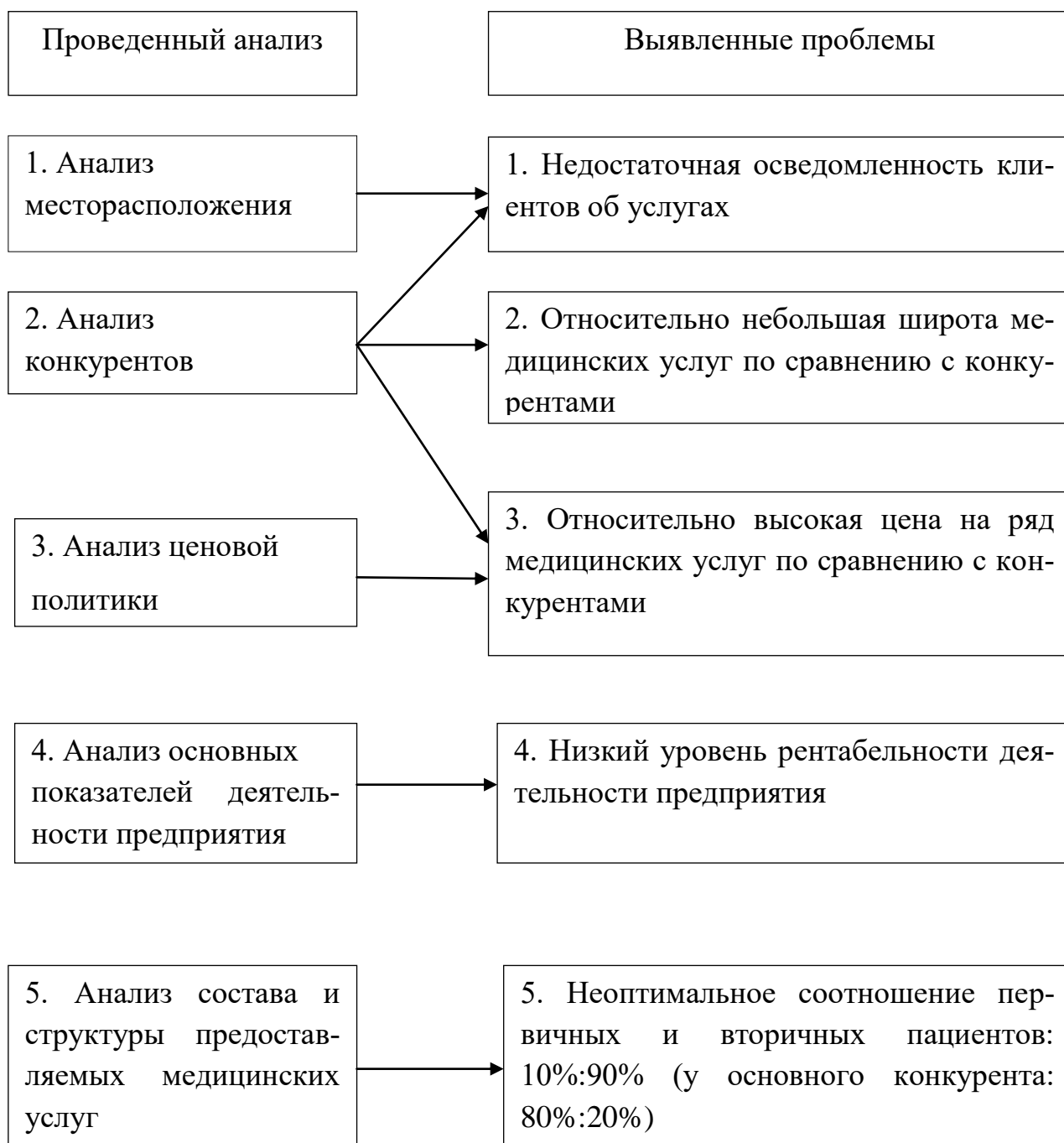


Рисунок 2.7 – Основные проблемы в дальнейшем развитии предприятия ООО «ПолиКлиника»

Вывод по разделу 2:

Таким образом, можно сделать вывод, что у предприятия ООО «ПолиКлиника» в организации коммерческой деятельности присутствуют как преимущества,



так и недостатки. К недостаткам можно отнести недостаточную осведомленность клиентов об услугах ООО «ПолиКлиника», следовательно, отсутствие достаточного уровня рекламы; меньшая широта услуг, по сравнению с конкурентами; стоимость на некоторые услуги выше, чем в других клиниках, низкий уровень рентабельности деятельности предприятия. В целом за исследуемый период предприятие имеет тенденцию к дальнейшему развитию.

## ЗСОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ КОММЕРЧЕСКОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ООО

### «ПОЛИКЛИНИКА»

Рекомендации по совершенствованию коммерческой деятельности ООО «ПолиКлиника»

На основе проведенных анализов и выявленных достоинств и недостатков предприятия ООО «ПолиКлиника» можно предложить рекомендации по совершенствованию коммерческой деятельности (таблица 3.1).

Таблица 3.1 – Схема мероприятий по совершенствованию коммерческой деятельности ООО «ПолиКлиника»

Выявленные проблемы	Рекомендации
1. Недостаточная осведомленность пациентов об услугах	1. Введение должности маркетолога
2. Относительно небольшая широта медицинских услуг по сравнению с конкурентами	2. Введение новых услуг в перечень
3. Относительно высокая цена на ряд медицинских услуг по сравнению с конкурентами	3. Совершенствование политики ценообразования на отдельные услуги
4. Низкий уровень рентабельности деятельности предприятия	4. Повышение уровня сервиса на предприятии
5. Неоптимальное соотношение первичных и вторичных пациентов: 10%:90% (у основного конкурента: 80%:20%)	5. Введение бонусной системы для пациентов

Рассмотрим каждое мероприятие более подробно.

### 3.1 Рекомендация поведению должности маркетолога и повышение уровня сервиса на предприятии

Анализ структуры управления ООО «ПолиКлиника» показал, что на предприятии отсутствует маркетолог, соответственно, предлагается ввести сотрудника на данную должность.

Маркетолог – востребованная должность на предприятии, так как именно маркетолог, занимается увеличением популярности на рынке медицинских услуг предприятия ООО «ПолиКлиника» [41].

Должностные обязанности маркетолога являются достаточно серьезными и ответственными. В его функции входит:

1. Мониторинг и анализ текущей ситуации на рынке.
2. Составление прогнозов развития рынка.
3. Составление рекомендаций по повышению продаж и узнаваемости бренда.
4. Рекомендации по ценообразованию.
5. Координация эффективного создания рекламы и ее использования [36].

Помимо вышеперечисленных обязанностей от специалиста иногда требуется:

1. Написание статей, пресс-релизов и их публикация в профильных СМИ;
2. Участие в выставках и конференциях;
3. Поддержка и развитие интернет-сайтов (как правило, консультативного характера).

Рассмотрим затраты на внедрение маркетолога и схему разработки проекта (таблица 3.2).

Таблица 3.2 – Планируемые единовременные затраты на проект

Статья затрат	Сумма, руб.
Приобретение компьютера и сетевого оборудования для работы менеджера:	40000
Приобретение мебели (стол, стул и т. д.)	50000

Окончание таблицы 3.2

Статья затрат	Сумма, руб.
Приобретение интерактивной доски 1 шт.	49500
Приобретение канцелярских товаров	13000
Оплата услуг кадрового агентства	30000
Итого:	542500

В связи с тем, что специалист будет выполнять спектр работ по организации маркетинговой деятельности, и будет функционировать в области менеджмента, занимая особое положение, управляя не только зоной своей ответственности, но и в смежной области управления (аккумулируя работу подразделений), по существу, являясь вторым человеком по значимости и вкладу в деятельность организации после директора, целесообразно предложить заработную плату меньше, чем у руководителя, но больше чем у прочих специалистов (на 23,5% и на 15,4 % выше соответственно) [36]. Условная заработная плата маркетолога представлена ниже (таблица 3.3).

Таблица 3.3 – Минимальная заработная плата маркетолога ООО «ПолиКлиника»

Оклад, руб.	13000	
Надбавка, руб.	По результатам выполненной работы	16900
Месячный фонд заработной платы, руб.= 13 000+16900	29900	
	358800	
ФОТ в год, руб. 29 900*12 месяцев		

Зарплата маркетолога в месяц составит – 29900 рублей, в год 358800 рублей.

Таблица 3.4 – Операционные (текущие) затраты, тыс. руб.

Статья затрат	Сумма, руб.
Заработная плата маркетолога, с учетом страховых платежей =358800+30,2%	467157,6
Прочие затраты (уборка помещения, электроэнергия, ГСМ) 200 руб. в неделю = 200*24 недели	4200
Итого:	471357,6

Таким образом, на разработку, реализацию и внедрение проекта потребуется 1013857,6 руб. (542 500 + 471357,6).

#### Оценка эффективности внедряемых мероприятий

Главными критериями оценки эффективности работы маркетолога следует считать:

1. Качество, своевременность и глубину проведенных работ по анализу конъюнктуры рынка и, как следствие, точность разработанных прогнозов объема реализации услуг на краткосрочный, среднесрочный, долгосрочный периоды [41];
2. Осуществление поиска потребителей, выявление основных причин отказа от заключения договоров на предоставление услуги, поиск новых видов и форм расчётов с потребителями;
3. Качество и своевременность выполнения работ в сфере разработки предложений по совершенствованию организации продажи услуг, рекламы, включая формирование имиджа предприятия, программ по стимулированию сбыта в соответствии с планом утверждения маркетинговых работ [39].

Ниже рассчитаем доходы от проекта и экономическую эффективность проекта.

Затраты ООО «ПолиКлиника» в первый месяц указаны с учетом единовременных затрат и равны 150 тыс. руб. (таблица 3.5).

Таблица 3.5 – Расчет дохода от внедрения должности маркетолога в организационную структуру в ООО «ПолиКлиника», тыс. руб.

Показатели	Декабрь 2015	Январь 2016	Февраль 2016	Март 2016	Апрель 2016	Май 2016	Июнь 2016	Итого
Выручка	300	330	363	399,3	439,23	483,15	531,47	2846,15
Затраты	150	150	150	150	150	150	150	1050
Доход от реализации проекта	150	180	213	249,3	289,23	333,15	381,47	1796,15

Таким образом, ООО «ПолиКлиника» получило доход от реализации проекта 1796,15 тыс. руб. за 6 месяцев. Рост выручки от внедрения проекта наблюдается с января 2016 года.

Рентабельность проекта ООО «ПолиКлиника» составил:

$$1796,15/1050=171 \%$$

Внедрение должности маркетолога позволило предприятию получить дополнительный доход в 1796,15 тыс. руб. за 6 месяцев.

Внедрение проекта по приему в штат маркетолога для ООО «ПолиКлиника» дало:

1. Повышение интереса потребителей (40%).
2. Увеличение количества первичных пациентов (30%).
3. Получение дополнительного дохода (100%).

Таким образом, прием маркетолога в штат ООО «ПолиКлиника» позволит предприятию получить дополнительный доход 1796,15 тыс. руб. за 6 месяцев, что свидетельствует о безусловной целесообразности внедрения должности маркетолога в организационную структуру ООО «ПолиКлиника».

Повышение уровня сервиса на предприятии.

Товар или услуга, предлагаемая на предприятии, может быть самого высокого качества, но именно от того, на каком уровне происходит в компании обслуживание клиентов и зависит количество продаж [36].

Организаций с действительно высоким уровнем сервиса в нашей стране по-настоящему мало – этот факт отмечают и эксперты, и гости страны[8]. Но год от года положительные изменения в данной сфере все же происходят, и компаний с качественным сервисом, которые становятся «выше на голову» конкурентов, появляется все больше. Многие эксперты видят причины:

1. Во-первых, в отсутствии культуры обслуживания, которое уходит своими корнями еще в советское прошлое нашей страны.

2. Вторая основная причина – это простое нежелание сотрудников фирмы качественно обслуживать клиентов, посетителей и покупателей. Дело может в недостаточной мотивации обслуживающего персонала, его незаинтересованности, нелюбви к своей работе и в том, что их не устраивает заработная плата.

В большинстве сфер бизнеса конкуренция сегодня высока, но предприниматели все же продолжают жить с мыслью о том, что «битва» с конкурентами за клиента – это простая трата времени, и покупатель сам в конечном итоге найдет фирму, а там уж дело за малым. Такая позиция, по меньшей мере, ошибочна. И именно кризисные «нестабильные» времена дают предпринимателям понять, что вступать в битву за клиентов все же придется, по меньшей мере, хотя бы для того, чтобы фирме остаться «на плаву» и не обанкротиться. И главным оружием в этой битве станет именно качественное обслуживание клиентов, и это касается не просто выполнения всех обещаний в срок и вежливость в беседе с покупателем, а целого «комплекса» аспектов, которые необходимо беспрекословно соблюдать.

Во многих фирмах основная работа ведется с ключевыми клиентами, особо значимыми для компании, которые приносят фирме большую часть прибыли и продаж. Любая, даже самая нелепая оплошность в коммуникациях с ними может привести к тому, что клиент попросту уйдет к конкурентам. Для клиентов «с деньгами» именно качество обслуживания является важнейшим и ключевым аспектом при взаимодействии с предприятиями, и «мириться» с низким уровнем сервиса они не будут, поэтому повышать качество обслуживания клиентов и уровень сервиса нужно постоянно. Если предприниматель сумеет выстроить в своей

фирме клиентский сервис на должном уровне, то успех такому бизнесу гарантирован. Но сделать это не так просто, как кажется. Данная работа является системной и для того, чтобы система «заработала» затратить придется довольно большое количество времени. А после того, как систему удастся правильно «настроить», необходимо будет в постоянном режиме следить за тем, как соблюдаются все правила персоналом фирмы и оценивать качество обслуживания. В понятие «качественное обслуживание клиентов» входит сразу большой объем аспектов и требований, которые должны уметь удовлетворить сотрудники вашей фирмы.

Помимо желания приобрести что-либо в компании, каждый покупатель или клиент приходит в нее и с другими потребностями, и если хотя бы одна из них не будет на должном уровне удовлетворена, то клиент поставит в голове фирме жирный «минус» и больше сюда не вернется, а возможно еще и оставит жалобу в книге отзывов и предложений.

Рассмотрим все аспекты и законы, которые входят в понятие «качественное обслуживание».

1. Быстрота обслуживания.
2. Отношение и встреча.
3. Комфорт.
4. Готовность оказать помощь.
5. «Важность» каждого клиента.
6. Лояльное отношение к покупателям.

Это шесть основных законов, которые должны беспрекословно соблюдаться на предприятии, которое претендует на звание предприятия с высоким уровнем обслуживания клиентов [12]. Но, как оказывается, и этого сегодня недостаточно. Сегодня эксперты выделяют два основных направления в области обслуживания клиентов.

Первое направление касается именно качества обслуживания в ходе коммуникации между клиентом и сотрудником фирмы.

Второе направление касается непосредственно процедуры обслуживания.



Первое направление – «персональная» сторона обслуживания зависит от умений, навыков и желания работать сотрудников предприятия. От их компетенции, умения выявить потребности клиентов, наладить с ними диалог, войти в доверие и зависит то, насколько клиент останется доволен сервисом.

Но есть и вторая не маловажная сторона – это процедура. Консультант может быть специалистом высокого уровня и добросовестно выполнять свои обязанности, налаживать коммуникации с клиентами, но если на предприятии отказывает техника, «виснут» компьютеры, доставка запаздывает, касс не хватает, а в очередях приходится стоять по полчаса, то таким уровнем обслуживания клиенты точно не останутся довольны.

Качественное обслуживание клиентов сегодня напрямую зависит от множества факторов.

1. Услуги.
2. Процедура обслуживания.
3. Качество товаров/услуг.
4. Возврат средств или товаров.
5. Обслуживание клиентов после продажи товаров.
6. Обратная связь.

Все эти требования должны работать в комплексе, а стандарты качественного обслуживания клиентов должны быть «заповедями» для каждого сотрудника, который устраивается на работу в фирму. Каждый сотрудник должен четко соблюдать все принципы качественного обслуживания клиентов; правильно вести себя с посетителями, обладать грамотной и внятной устной речью, иметь соответствующий опрятный внешний вид, соблюдать все правила поведения на рабочем месте или в торговом зале, следовать правилам «рекомендованное и запрещенное поведение» и т.д. Но, даже если в фирме будут разработаны соответствующие стандарты работы с клиентами, их наличие не является залогом того, что обслуживание в фирме сразу выйдет на новый уровень. В этом деле действительно важно следить за тем, чтобы стандарты работы с клиентами соблюдались всеми сотруд-

никами фирмы, а после – оценивать качество обслуживания. К примеру, при помощи метода «тайный покупатель» и многими другими способами. Повышая качество обслуживания в своей фирме, бизнесмен должен не только суметь выстроить систему мотивации персонала, но и суметь выстроить и систему по оценке и контролю качества обслуживания.

Чтобы повысить уровень сервиса на предприятии ООО «ПолиКлиника» предложено привлечь тренера-консультанта. Расходы на повышение уровня сервиса предприятия ООО «ПолиКлиника» в 2016 году представлены ниже (таблица 3.13)

Таблица 3.13 – Расходы на повышение уровня сервиса предприятия ООО «ПолиКлиника» в 2016 году

Расходы	Сумма, руб.
Расходы кадрового агентства	2500
Заработанная плата тренера-консультанта, с учетом страховых выплат = $23000 + 30,2\%$	29946
Итого:	32446

В среднем на 40% увеличилось лояльное отношение работников предприятия ООО «ПолиКлиника», соответственно увеличение возвратов первичных пациентов на повторный прием.

Таблица 3.14 – Доходы от привлечения данного специалиста в ООО «ПолиКлиника» в 2016 году

Показатель	Сумма, тыс. руб.
Прибыль предприятия после привлечения специалиста	1325

Разница между доходами и расходами равна 1292,554 тыс. руб., таким образом, привлечение тренера-консультанта по сервису принесет предприятию ООО

«ПолиКлиника» увеличение прибыли и принесет положительный эффект в деятельности предприятия.

### 3.2 Рекомендация по введению новых услуг в перечень

Анализ услуг ООО «ПолиКлиника» показал, что условно все услуги предприятия можно разделить на 3 группы:

1. Услуги взрослой поликлиники.
2. Услуги детской поликлиники.
3. Услуги скорой медицинской помощи.

По результатам опроса потребителей в структуре ответов на вопрос: «Какие услуги вы бы хотели получать в ООО «ПолиКлиника»?» преобладают следующие услуги (рисунок 3.1):

1. Консультация детского гастроэнтеролога.
2. МРТ.
3. Рентген

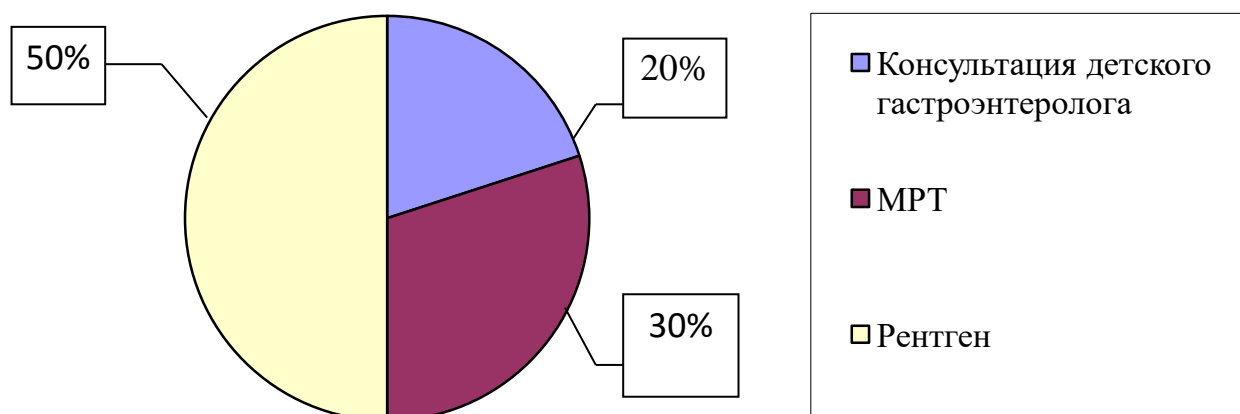


Рисунок 3.1 – Доля востребованных услуг по ответам клиентов ООО «ПолиКлиника»

Соответственно, данные услуги требуются к введению в прайс-лист предприятия ООО «ПолиКлиника».

1. Детский гастроэнтеролог – это специалист, который лечит проблемы, связанные с состоянием желудочно-кишечной сферы, а именно пути выводящие желчь. Заболевания, связанные с пищеварительной системой являются наиболее распространенными в детском возрасте. При обращении к детскому гастроэнтерологу своевременно можно избежать осложнений развития и хронической формы [41].

На консультации у детского гастроэнтеролога, специалист проведёт первичный осмотр и выслушает жалобы маленького пациента, задаст вопросы, которые позволят сделать вывод в целом об образе жизни и характере питания малыша. После полученных результатов необходимых для исследований детский гастроэнтеролог ставит окончательный диагноз и назначает курс лечения и подбирает соответствующую диету.

Рассмотрим затраты на внедрение и схему разработки проекта.

Таблица 3.6 – Планируемые единовременные затраты на проект

Статья затрат	Сумма, руб.
Приобретение компьютера и сетевого оборудования для работы специалиста: 1 компьютер * 40 000 руб.	40000
Приобретение мебели (стол, стул и т. д.)	50000
Приобретение интерактивной доски 1 шт.	49500
Приобретение канцелярских товаров	13000
Итого:	512500

Таблица 3.7 – Минимальная заработная плата детского гастроэнтеролога

Оклад, руб.	10000	
Надбавка, руб.	По результатам выполненной работы	20900
Месячный фонд заработной платы, руб. = 20 900 + 10 000	30900	
ФОТ в год, руб. 30 900*12 месяцев	370800	

Таблица 3.8 – Операционные (текущие) затраты

Статья затрат	Сумма, руб.
Заработная плата гастроэнтеролога, с учетом страховых платежей = 370800+30,2%	482781,6
Прочие затраты (уборка помещения, электроэнергия, ГСМ) 200 руб. в неделю = 200*24 недели	4200
Итого:	486981,6

Таким образом, на разработку, реализацию и внедрение проекта потребуется 999481,6 руб. (512 500 + 486981,6). Ниже рассчитаем доходы от проекта и экономическую эффективность проекта (таблица 3.9).

Таблица 3.9 – Расчет дохода от внедрения детского гастроэнтеролога в ООО «ПолиКлиника», тыс. руб.

Показатели	Декабрь 2015	Январь 2016	Февраль 2016	Март 2016	Апрель 2016	Май 2016	Июнь 2016	Итого
Выручка	-	120	133	148,2	175,6	200,5	221,32	998,62
Затраты	-	50	50	50	50	50	50	300
Доход от реализации проекта	-	70	83	98,2	125,6	150,5	171,32	698,62

Таким образом, ООО «ПолиКлиника» получило доход от реализации проекта 698,62 тыс. руб. за 6 месяцев. Рост выручки от внедрения проекта наблюдается с февраля 2016 года.

Рентабельность проекта составил:

$$698,62 / 300 = 233 \%$$

Внедрение проекта по приему в штат детского гастроэнтеролога для ООО «ПолиКлиника» дало:

1. Повышение интереса потребителей (30%);
2. Увеличение итоговой доходности (5%).

Таким образом, прием гастроэнтеролога в штат ООО «ПолиКлиника» позволит предприятию получить дополнительный доход 698,62 тыс. руб. за 6 месяцев, что свидетельствует о целесообразности внедрения детского врача гастроэнтеролога в штат работников ООО «ПолиКлиника».

## 2. Рентген

Рентген представляет собой проверенный временем и при этом вполне современный способ исследования внутренних органов пациента с высокой степенью информативности. Рентгенография может быть главным или одним из методов исследования больного с целью установления правильного диагноза или выявления начальных стадий некоторых заболеваний, протекающих без симптомов [35].

Рентген – медицинское не инвазивное исследование, которое заключается в получении изображения анатомических структур человеческого тела путем прохождения через него рентгеновских лучей на специальную пленку или другую поверхность [41]. Рентгенография позволяет исследовать строение и деятельность органов и систем человеческого тела с целью выявления признаков заболеваний. Суть получения изображения органов заключается в том, что разные по структуре и плотности ткани и органы по-разному пропускают рентгеновские лучи.

История рентгенографии насчитывает более ста лет. За этот период разработаны различные виды, методы и способы исследования, совершенствующие результат с целью более точной диагностики [32].

Главной целью рентгенографии является выявление патологий в организме человека. В некоторых случаях обследованию подлежат и здоровые люди. В таком случае исследование помогает выявить бессимптомные или начинающиеся заболевания.

### Методы исследования рентгеном

Выделяют ряд способов исследования с помощью рентгена, их основное отличие – методика фиксирования полученного изображения:

1. Рентгенография – изображение фиксируется на специальной пленке прямым попаданием на нее рентгеновских лучей.
2. Электрорентгенография – картинка передается на специальные пластины, с которых можно перенести ее на бумагу.
3. Рентгеноскопия – метод, позволяющий получить изображение исследуемого органа на флюоресцентном экране.
4. Рентготелевизионное исследование – результат выводится на экран телевизора благодаря персональной теле-системе.
5. Флюорография – изображение получается путем фотографирования выведенной картинке на экран на фотопленку маленького формата.
6. Цифровая рентгенография – графическое изображение передается на цифровой носитель [41].

Более современные методы рентгенографии позволяют получить более качественное графическое изображение анатомических структур, что способствует более точному диагностированию, а значит, назначению правильного лечения [37].

Чтобы провести рентген некоторых органов человека используется метод искусственного контрастирования. Для этого исследуемый орган получает дозу специального вещества, поглощающего лучи рентгена.

Виды исследований рентгеном.

В медицине показания к рентгенографии состоят в диагностике различных заболеваний, уточнения формы данных органов, места их расположения, состояния слизистых оболочек, перистальтики [36].

Выделяют следующие виды рентгенографии:

1. Позвоночника.
2. Грудной клетки.
3. Периферические отделы скелета.
4. Зубов – ортопантомография.
5. Полости матки – метросальпингография.

6. Молочной железы – маммография.
7. Желудка и двенадцатиперстной кишки – дуоденография.
8. Желчного пузыря и желчевыводящих путей – холецистография и холеграфия соответственно.
9. Толстой кишки – ирригоскопия.

Главными достоинствами рентгенологического исследования называют доступность способа и его простоту. Ведь в современном мире есть много учреждений где можно сделать рентген. Это преимущественно не требует какой-либо специальной подготовки, дешевизна и наличие снимков, с которыми можно обратиться за консультацией к нескольким докторам в разных учреждениях [36].

Минусами рентгена называют получение статичной картинки, облучение, в некоторых случаях требуется введение контраста. Качество снимков иногда, особенно на устаревшем оборудовании, не позволяет эффективно достичь цели исследования. Поэтому рекомендуется искать учреждение, где сделать цифровой рентген, который на сегодня является наиболее современным способом исследования и показывает наивысшую степень информативности.

В случае если ввиду указанных недостатков рентгенографии, достоверно не будет выявлена потенциальная патология, могут назначаться дополнительные исследования, способные визуализировать работу органа в динамике.

### 3. МРТ.

МРТ (магнитно-резонансная томография) – это современный метод диагностики, направленный на выявление патологических и физиологических изменений в тканях и внутренних органах [41]. МРТ проводится с использованием магнитных полей высокой мощности и высокочастотных радиоволн.

МРТ – не инвазивная процедура. Это значит, что врач может оценить состояние внутренних органов, кровеносных сосудов, различных тканей организма человека без применения хирургических инструментов. Не делая никаких разрезов или проколов, доктор получает самую полную информацию об интересующем его объекте.



Снимки позволяют в деталях рассмотреть структуру внутренних органов и с наибольшей точностью определить причину развития патологий, а также поставить верный диагноз и определиться с тактикой лечения.

Полученные изображения выводятся на монитор компьютера, но также всегда есть возможность распечатать их или переместить на электронный носитель [20].

МРТ для детей.

Для детского организма МРТ является наиболее безопасным исследованием, так как в основе диагностики лежит воздействие магнитного поля, совершенно безвредного для человека.

В ходе обследования детей возникает другая проблема – ребенок не может оставаться неподвижным долгое время. А так как продолжительность процедуры может достигать до часа, то активным маленьким пациентам вводятся седативные (успокоительные) препараты. Врачи подбирают точную дозировку, учитывая возраст и вес ребенка, что позволяет продлить медикаментозный сон необходимое количество времени без последующих осложнений и побочных эффектов [26].

Расходы от внедрения МРТ и рентгена представлены ниже (таблица 3.10):

Таблица 3.10 – Расходы от внедрения МРТ и рентгена в ООО «ПолиКлиника»

Наименование оборудования	Стоимость, тыс. руб.
МРТ «Siemens Magnetom Trio A Tim 3»	44900
Цифровой рентгеновский Комплекс «УниКоРД-МТ»	11740
Итого:	56640

Предприятие ООО «ПолиКлиника» на закупку оборудования МРТ и рентгена затратило 56640 тыс.руб.

Таблица 3.11 – Расчет дохода от внедрения МРТ и рентгена в ООО «ПолиКлиника», тыс. руб.

Показатели	Январь 2016	Февраль 2016	Март 2016	Апрель 2016	Май 2016	Июнь 2016	Итого
Выручка	2600	3840	4800	5450	9820	14230	30530
Затраты	1100	1100	1100	1100	1100	1100	6600
Доход от реализации проекта	1500	2740	3700	4350	8720	13130	34140

Таким образом, ООО «ПолиКлиника» получило доход от реализации проекта 34140 тыс. руб. за 6 месяцев. Рост выручки от внедрения проекта наблюдается с февраля 2016 года.

Рентабельность проекта составил:

$$34140/6600=517 \%$$

Таким образом, внедрение новых услуг МРТ и рентгена позволит предприятию получить дополнительный доход 34140 тыс. руб. за 6 месяцев, что свидетельствует о высокой целесообразности внедрения услуг в перечень ООО «ПолиКлиника».

Данные услуги имеют долгосрочный характер и положительную эффективность для предприятия ООО «ПолиКлиника», так как разница доходов и расходов 11640 тыс. руб.

### **3.3 Рекомендация по совершенствованию политики ценообразования на отдельные услуги и введение бонусной системы для пациентов**

Для того чтобы ценовая политика была эффективной, необходимо использовать различные методы ценообразования. Одним из таких методов ценообразования является метод конкурентного паритета [14]. Поскольку у компании существуют конкуренты «Вся медицина», предоставляющий более низкие цены, и кон-

курент «Лотос», предоставляющий более высокие цены, по сравнению с ООО «ПолиКлиника», необходимо выбрать оптимальный вариант ценообразования (таблица 3.12).

Таблица 3.12 – Ценовое предложение ООО «ПолиКлиника»

Наименование услуги	Ценовое предложение конкурентов, руб.		Старое ценовое предложение ООО «ПолиКлиника» руб.	Ценовое предложение ООО «ПолиКлиника» по проекту руб.	Разница между новым и старым ценовыми предложениями, руб.
	«Вся медицина»	«Лотос»			
Консультация гинеколога	800	1200	1100	900	200
УЗИ гинекологическое	900	1500	1350	1100	250
Консультация педиатра	600	1000	950	800	150
Вызов скорой медицинской помощи	-	4000	3500	3500	0
Консультация гемостазиолога (д.м.н.)	1200	3000	2000	1500	500
Постановка вакцины «Антиклещ»	500	700	600	550	50

Так как ООО «ПолиКлиника» не может предоставить такие же низкие цены на услуги, как «Вся медицина», предлагается определить оптимальную стоимость услуг, путем нахождения среднего арифметического между ценой, предлагаемой «Вся медицина» и ценой, предлагаемой ООО «Лотос». В таблице 3.12 показано,

как изменится цена на ранее анализируемые услуги с учетом использования в ценообразовании ООО «ПолиКлиника» метода конкурентного паритета. При применении такого метода ценообразования, цена на услуги, представленных в перечне ООО «ПолиКлиника» в среднем изменится на 10 %, что позволит привлечь новых клиентов, а следовательно и увеличит прибыль.

Введение бонусной системы.

Бонусная программа – это стимулирование повторных покупок при помощи специальных выгод [42]. Если скидка стимулирует покупку сейчас, то бонусная система покупку потом. Обычно бонус дают баллами.

Покупатель или клиент получает баллы за события: факт покупки, сумма покупки, частота покупки и др. Может получить баллы на день рождения, на новый год и т.д.

Обычно бизнес использует скидки вместо бонусов, потому что это проще и понятнее. К основным преимуществам бонусной системы относятся:

1. Бонусы увеличивают частоту посещений. Клиент придёт ещё раз, чтобы потратить начисленные баллы.

2. Бонусы удерживают человека. Клиент со скидкой уже забрал свою выгоду от сделки. С бонусами ему придётся забрать её в следующий раз.

3. Бонусы удерживают деньги. Если начислить 5 баллов (рублей) вместо скидки в 5 процентов, то эти 5 рублей останутся в бизнесе. На скидке теряют живые деньги, а живые деньги – самый ликвидный актив.

4. Бонусы дешевле. До 30 процентов баллов остаются на счетах клиентов и не тратятся. Это сохраняет ещё больше денег в бизнесе. Клиент никогда не откажется от простой скидки, но часто не тратит бонусы, фактически отказываясь от неё.

Для работы бонусной программы обязательно выпускают карты, т.к. бонусы зачисляются на какой то счёт. Но в типографию бежать необязательно: карты могут быть виртуальные и работать по данным клиента (имя, телефон). Могут быть в приложении.

В теории клиенты делятся на 3 уровня потребления: высший, средний и низший.

Согласно исследованиям, бонусные программы интересны высшему уровню и состоятельной части среднего уровня. Высший уровень участвует в бонусных программах в 4 раза чаще, чем низший. Средний в два.

А вот со скидками – зависимость обратная. Скидка «здесь и сейчас» интереснее всего низшему классу, менее – среднему [10].

В любом случае, новую программу нужно рассчитать так, чтобы она была выгодна всем.

Чтобы работать с бонусными программами, нужно конвертировать рубли в бонусы, т.е. создать правила «обменного курса», сколько за сколько получит покупатель.

Есть 2 способа:

1. По внутренней системе баллов
2. В процентах от покупки (cashback)

Эффективность бонусной программы:

1. Сравнение изменений в доходе на клиента. Например, раньше клиент тратил в месяц 5000, а теперь тратит 6000. Сначала нужно замерить тестируемую базу, потом активировать на ней бонусную программу, после замерить ещё раз. Если базы для замера нет – среднее на клиента. Если бизнес новый – по среднему на рынке.

2. Сравнение доходов от клиентов. Например, сравнить траты клиентов без программы лояльности с тратами тех, кто участвует в ней. Или сравнить доходы с участников разных программ лояльности. Например, скидочных и бонусных.

3. Сравнить отток клиентов. Количество клиентов, переставших покупать, и разделить их на участвующих и не участвующих в бонусной программе. Если цель – удержать клиентов, эффект покажется сразу.

4. Сравнение потери выручки.

Таким образом можно сделать несколько выводов:

1. Бонус сохраняет деньги в бизнесе и удерживает клиента, в отличие от скидки.

2. Бонус может стоить как рубль, а может как два.

3. Бонусы любит средний класс. Если продаёте модную одежду, хорошую косметику, часы, вино или оригинальные аксессуары - бонусы понравятся вашей аудитории.

4. Оценивать эффективность работы кампании можно как по сравнению с другими, так и по выгоде, которую она приносит сама по себе.

5. Можно сделать комбо из программ скидок и бонусов.

Советы по использованию бонусной системы на предприятии:

1. Система должна быть прибыльной.

2. Ограничивать время проведения акции.

3. Тестирование новой программы на друзьях и самых лояльных клиентах.

К расходам введения бонусной системы можно отнести (таблица 3.15):

1. Закупка программного обеспечения, для использования бонусной системы.

2. Закупка специализированных карт, для выдачи клиентам.

Таблица 3.15 – Расходы введения бонусной системы ООО «ПолиКлиника»

Расходы	Сумма, руб.
Закупка программного обеспечения	350000
Закупка специализированных карт	150000
Итого:	500000

Предприятие ООО «ПолиКлиника» затратит 500000 рублей на организацию введения бонусной системы.

Доходы предприятия ООО «ПолиКлиника» от внедрения бонусной системы в 2016 году представим ниже (таблица 3.16).

Таблица 3.16 – Доходы предприятия ООО «ПолиКлиника» от внедрения бонусной системы в 2016 году

Показатель	До введения бонусной системы, руб.	После введения бонусной системы, руб.
Потраченные средства клиентом	5000	6000
Прибыль предприятия	2650000	3240000

До использования бонусной программы процент возврата первичных пациентов составлял 30 %, после введение бонусной системы 60%, что говорит о целесообразности введения бонусной системы в ООО «ПолиКлиника»

Таким образом введение бонусной программы приведет к увеличению прибыли и принесет положительный эффект в деятельности предприятия и будет оптимальным решением выравнивания первичных и вторичных пациентов на предприятии ООО «ПолиКлиника».

Вывод по разделу 3:

Таким образом, прием маркетолога в штат ООО «ПолиКлиника» позволит предприятию получить дополнительный доход 1054,91 тыс. руб. за 6 месяцев, что свидетельствует о безусловной целесообразности внедрения должности маркетолога в организационную структуру ООО «ПолиКлиника»; прием гастроэнтеролога в штат ООО «ПолиКлиника» позволит предприятию получить дополнительный доход 870,19 тыс. руб. за 6 месяцев, что свидетельствует о целесообразности внедрения детского врача гастроэнтеролога в штат работников ООО «ПолиКлиника»; внедрение новых услуг МРТ и рентгена позволит предприятию получить дополнительный доход или 28873 тыс. руб. за 6 месяцев, что свидетельствует о высокой целесообразности внедрения услуг в перечень ООО «ПолиКлиника». Данные услуги имеют долгосрочный характер и положительную эффективность для пред-

приятия ООО «ПолиКлиника», так как разница доходов и расходов 1106 тыс. руб.; введение бонусной программы приведет к увеличению прибыли и принесет положительный эффект в деятельности предприятия и будет оптимальным решением выравнивания первичных и вторичных пациентов на предприятии ООО «ПолиКлиника».



## **ЗАКЛЮЧЕНИЕ**

В выпускной квалификационной работе проанализирована коммерческая деятельность в сфере медицинских услуг, на примере предприятия. Предприятия в сфере услуг должны предоставлять услуги в соответствии с требованиями клиента. Разработать технологию предоставления услуг предприятия и отрабатывать профессиональное выполнение каждого этапа. Так как в сфере услуг чаще всего работают малые предприятия, нужно осуществлять государственную поддержку данных предприятий, осуществлять оперативное распространение новых технологий, в первую очередь информационно-коммуникационных.

Услуги могут оказываться бесплатно или на платной основе. Услуги могут быть предназначены для предоставления конечному потребителю, а могут быть направлены на производственного потребителя. В общем, проблема классификации услуг всегда будет в более или менее острой форме стоять перед научными деятелями, это обусловлено бурным развитием деятельности в сфере услуг, усложнением данных услуг, появлением новых услуг и исчезновением устаревших.

Таким образом, рассматриваемая проблема в целом имеет многогранный характер, а состояние и уровень развития платных медицинских услуг в здравоохранении различных регионов страны определяются многими факторами: в том числе специфичными для каждого. Стремительность развития в нашей стране новых социально-экономических отношений не только провоцирует, но и обуславливает неизбежность дифференциации потребности, спроса и предложений на различные виды, формы и условия получения медицинских услуг. Поэтому развитие платных медицинских услуг будет объективно стимулироваться ростом платежеспособности населения.

В качестве объекта исследования выступило предприятие – общество с ограниченной ответственностью «ПолиКлиника». У предприятия ООО «ПолиКлиника» в организации коммерческой деятельности присутствуют как преимущества, так и недостатки. К недостаткам можно отнести: недостаточную осведомленность клиентов об услугах ООО «ПолиКлиника», следовательно, отсутствие достаточного уровня

рекламы; меньшая широта услуг, по сравнению с конкурентами; стоимость на некоторые услуги выше, чем в других клиниках; низкий уровень рентабельности.

Далее на основе выявленных проблем предприятия были разработаны и предложены рекомендации по совершенствованию коммерческой деятельности ООО «ПолиКлиника»:

1. Введение должности маркетолога.
2. Введение новых услуг в перечень.
3. Совершенствование политики ценообразования на отдельные услуги.
4. Повышение уровня сервиса на предприятии.
5. Введение бонусной системы для пациентов.

Прием маркетолога в штат ООО «ПолиКлиника» позволит предприятию получить дополнительный доход 1054,91 тыс. руб. за 6 месяцев, что свидетельствует о безусловной целесообразности внедрения должности маркетолога в организационную структуру ООО «ПолиКлиника».

Прием гастроэнтеролога в штат ООО «ПолиКлиника» позволит предприятию получить дополнительный доход 870,19 тыс. руб. за 6 месяцев; внедрение новых услуг МРТ и рентгена позволит предприятию получить дополнительный доход 28873 тыс. руб. за 6 месяцев, что свидетельствует о высокой целесообразности внедрения услуг в перечень ООО «ПолиКлиника».

При применении предложенного метода ценообразования, цена на услуги, представленную в перечне ООО «ПолиКлиника» в среднем изменится на 10 %, что позволит привлечь новых пациентов, а следовательно и увеличит прибыль.

Привлечение тренера-консультанта по сервису принесет предприятию ООО «ПолиКлиника» увеличение прибыли и принесет положительный эффект в деятельности предприятия.

Введение бонусной программы приведет к увеличению прибыли и принесет положительный эффект в деятельности предприятия и будет оптимальным решением выравнивания первичных и вторичных пациентов на предприятии ООО «ПолиКлиника». До использования бонусной программы процент возврата пер-

вичных пациентов составлял 30 %, после введение бонусной системы 60%, что говорит о целесообразности введения бонусной системы в ООО «ПолиКлиника»

Анализ коммерческой деятельности предприятия после внедрения рекомендованных мероприятий показал, что устойчивость ООО «ПолиКлиника» в прогнозируемом периоде повысилась, так как отмечается улучшение относительных коэффициентов коммерческой деятельности предприятия.

Таким образом, цель работы достигнута, задачи – решены.

1. Аламова Л.А. Развитие платных услуг в РФ –2015.– №5 –156 с.
2. Аполышева А.В. Исследование рынка услуг.–2016. – №1. –11–14 с.
3. Аракелян Л.Ж. Медицинское обслуживание // Российская газета от 30 декабря 2015г. – № 253.
4. Аристова О.М., Бачурин Е.И. Совершенствование деятельности предприятия по продвижению товаров и услуг // Российское предпринимательство. – 2016. – № 7 (253). –77–81 с.
5. Березин И.С. Рынок. Услуга. Товар. Продвижение. – М.: Вершина, 2015. – 480 с.
6. Варли Р. Основы управления розничной торговлей. – М.: Издательский дом Гребенникова, 2016. –54–56 с.
7. Виноградова С.Н., Пигунова О.В. Коммерческая деятельность: учебник для вузов. – Мн.: Выш. шк., 2015. – 314 с.
8. Галлямова Л.М. Предприятия сферы медицинских услуг // Молодой ученый. – 2017. – №9. –563–567 с.
9. Гальцова Л.А. Направления оптимизации системы управления торговыми процессами в медицине // Труды Кубанского государственного аграрного университета – 2016. – №1. –11–14 с.
10. Гарматюк К.С. Исследование ключевых элементов сферы услуг региона // – 2017. -№3. –17–20 с.
11. Генри Асэль, Конкурентоспособность товаров и услуг. — М.: Колос, 2017. – 352 с.
12. Гурская С.П. Правила торговли и защита прав потребителей: учеб. пособие. – М.: Дело и сервис, 2016. – 267 с.
13. Жукова Т.Н. Коммерческая деятельность. – М.: Вектор, 2015. – 159 с.
14. Жулина Е.Г. Финансовая политика. – Энгельс: Региональный информационно-издательский центр ПКИ, 2016. – 116 с.
15. Камоева Т.К. О роли медицины в экономике России // Проблемы современной медицины– № 3 (35) – 2017 –4–9 с.

16. Карх Д.А. Социальная и экономическая эффективность услуг: монография. – Екатеринбург: Изд-во АМБ, 2016. – 214 с.
17. Кастельс М. Розничная торговля. – М.: Юнити, 2013. – 357 с.
18. Кобелев О.А. Электронная коммерция: учебное пособие. – М.: Издательско-торговая корпорация «Дашков и Ко», 2016. – 214 с.
19. Котлер Ф. Основы маркетинга. – М.: Бизнес-книга, 2017. – 670 с.
20. Котляров И.Д. Эволюция форм торговли: от традиционной к электронной // Вопросы управления – №2(19) – 2016 – 34–37 с.
21. Лавлок К. Маркетинг сервисных услуг. – СПб: Вектор, 2015. — 192 с.
22. Лебедева А.Э. Сервисная деятельность. – Томск: ТУСУР, 2016. — 294 с.
23. Мак-Дональд М., Пэйн Э. Сфера услуг. Полное пошаговое руководство по маркетинговому планированию. – М.: Эксмо, 2015. – 448 с.
24. Масилова М.Г. Сервисная деятельность. – М.: Эксмо, 2017. – 317 с.
25. Матвеева О.П. Здоровоохранение: теория, оценка и направления повышения: Монография. – Белгород: Издательство БУПК, 2015. – 87 с.
26. Найт Ф. Услуги в медицине, неопределенность и рентабельность. – М.: Эксмо, 2016. – 360 с.
27. Носов П.Т, Условия предоставления услуг в медицине. – №5 – 2016. – 45 с.
28. Покидова С.С. Методы формирования и планирования прибыли // Корпоративные финансы – №1 – 2016 – 24–31 с.
29. Попов Е.В. Продвижение товаров и услуг. – М.: Олмо-Пресс, 2015. – 372 с.
30. Разумовская А.Л. PRO ДВИЖЕНИЕ. Технологии эффективного продвижения услуг. – СПб.: Питер, 2016. – 320 с.
31. Романович Ж.А., Калачев С.Л. Сервисная деятельность. – М., ИТК «Дашков и К», 2015. – 284 с.
32. Романовский М.В. История медицинского оборудования, 2015. – 367 с.
33. Салихова Р.Р. Анализ медицинской сферы услуг в современных условиях // Маркетинг – №84 – 2015 – 11–17 с.
34. Сидоров Д.В. Коммерческий процесс. – М.: Вершина, 2016. – 259 с.

35. Сосненко Л.С. Комплексный экономический анализ хозяйственной деятельности. Краткий курс: учебное пособие. – М.: КНОРУС, 2015. – 344 с.
36. Темпоралл П. Коммерческая медицина. – СПб.: Питер, 2016. – 248 с.
37. Теплов В.И. Услуги в медицине: Учебник. – М.: ИД «Дашков К», 2015. – 682 с.
38. Теплова Т.В. Финансовые решения в медицине– стратегия и тактика. – М.: ИЧП «Издательство Магистр», 2016. – 264 с.
39. Томас Д. Классификация услуг учебник / Под ред. Е.С. Стояновой. – М.: Изд-во «Перспектива», 2015. – 654 с.
40. Шеремет А.Д. Экономический толковый словарь, 2016. – 315 с.
41. Яковлев А.А. Медицина, толковый словарь. – 2017. – № 3. – 16–17 с.
42. Якушев К.А. Экономика: Толковый словарь– 2017 – 410 с.