

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 управления инновациями в бизнесе

РАБОТА ПРОВЕРЕНА

ДОПУСТИТЬ К ЗАЩИТЕ
Заведующий кафедрой, к.э.н.,
доцент
_____ К. В. Кардапольцев

«___» июня 2017 г.

Разработка и реализация международного проекта в медицинской сфере
на примере МКЦ «Арт-Медика»

ПОЯСНИТЕЛЬНАЯ ЗАПИСКА
К ВЫПУСКНОЙ КВАЛИФИКАЦИОННОЙ РАБОТЕ
ЮУрГУ-38.03.02.2017.956.ПЗ ВКР

Консультанты:
Экономическая часть, к.э.н.,
доцент

_____ М. И. Соколова

«___» _____ 2017 г.

«___» _____ 2017 г.

«___» _____ 2017 г.

Руководитель работы,
доцент, д.э.н.

_____ Ю. В. Бабанова

«___» _____ 2017 г.

Автор работы
студент группы ЭУ-459
_____ А. В. Максимова

«___» _____ 2017 г.

Нормоконтролёр, старший
преподаватель
_____ А. Е. Щелконогов

«___» _____ 2017 г.

Челябинск 2017

АННОТАЦИЯ

Максимова А. В. Разработка и реализация международного проекта в медицинской сфере на примере МКЦ «Арт-Медика». Челябинск: ЮУрГУ, ЭУ-459, 2017, 87 с., 14 ил., 21 табл., библиогр. список – 30 назм.

В работе исследован Медико-косметологический центр «Арт-Медика» и разработан международный проект повышения конкурентоспособности компании в медицинской сфере.

Приведено описание дальнего и ближнего внешнего окружения предприятия и его влияние на работу организации.

Рассмотрены подсистемы внутренней среды предприятия. В работе проведен анализ конкурентной среды. Выявлены слабые и сильные стороны организации, угрозы и возможности внешней среды.

Изучены возможности применения зарубежных и отечественных методов и опыта в решении текущих проблем. Разработан международный проект повышения конкурентоспособности компании, спланирована его реализация. Проведен анализ экономической эффективности проекта.

ОГЛАВЛЕНИЕ

ВВЕДЕНИЕ.....	6
1 СТРАТЕГИЧЕСКИЙ АНАЛИЗ ВНЕШЕЙ И ВНУТРЕННЕЙ СРЕДЫ	
1.1 Общая характеристика МКЦ «Арт-Медика»	8
1.2 Анализ внешних факторов медицинской сферы	9
1.3 Анализ внутренних факторов МКЦ «Арт-Медика»	29
1.4 SWOT-анализ организационной среды МКЦ «Арт-Медика»	33
1.5 Классификация, ранжирование проблем предприятия МКЦ «Арт-Медика»	36
2 ОБОСНОВАНИЕ ВЫБОРА МЕЖДУНАРОДНОГО ПРОЕКТА ДЛЯ ПОВЫШЕНИЯ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ КОМПАНИИ МКЦ «АРТ-МЕДИКА»	
2.1 Стратегические цели компании	40
2.2 Теоретические подходы к формированию реализации международных медицинских проектов	50
2.3 Анализ возможности применения теоретических подходов в формировании международных медицинских проектов	55
3 РАЗРАБОТКА МЕЖДУНАРОДНОГО ПРОЕКТА ДЛЯ ПОВЫШЕНИЯ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ КОМПАНИИ МКЦ «АРТ-МЕДИКА»	
3.1 Анализ условий реализации международного проекта по разработке новой услуги МКЦ «Арт-Медика»	59
3.2 Описание содержания международного проекта по разработке новой услуги «Арт-Медика»	61
3.3 Планирование международного проекта по разработке новой услуги МКЦ «Арт-Медика»	63
3.4 Определение организационной структуры международного проекта по разработке новой услуги МКЦ «Арт-Медика»	64
3.5 Планирование работ в международном проекте по разработке новой услуги МКЦ «Арт-Медика»	71
3.6 Оценка экономической эффективности международного проекта по разработке новой услуги МКЦ «Арт-Медика»	75
ЗАКЛЮЧЕНИЕ.....	85
БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК.....	86

ВВЕДЕНИЕ

В настоящее время рынок медицинских услуг претерпевает различные изменения, которые со временем становятся все более непредсказуемыми. Поэтому компаниям, которые работают в сфере здоровья и индустрии красоты, необходимо быстро и точно определять тенденции рынка, для того чтобы учитывать их в своей деятельности и быстро принимать управленческие решения, которые во многом влияют на успех организации. Таким образом, существует острая необходимость в постоянном наблюдении и мониторинге за макро и микроокружением компании, которые позволяют нейтрализовать все угрозы внешней и внутренней среды, и так же максимально реализовать потенциал организации.

Актуальность выпускной квалификационной работы заключается в разработке и реализации международного проекта, который действительно способен решить многие проблемы частной медицинской клиники: создание труднокопируемого конкурентное преимущества, способного привлечь и удерживать пациентов на протяжении длительного периода времени, сокращение отставания компании от передовых мировых клиник, а так же решение проблем квалификации врачей и качества предоставляемых услуг.

Таким образом, целью данной выпускной квалификационной работы является разработка и реализация международного проекта в медицинской сфере на примере МКЦ «Арт-Медика».

Задачами является:

1. проведение стратегического анализа внешней и внутренней среды
2. обоснование выбора международного проекта для повышения конкурентоспособности компании МКЦ «Арт-Медика»
3. проведение анализа возможности применения теоретических подходов в формировании международного медицинского проекта
4. разработка международного проекта для повышения конкурентоспособности компании МКЦ «Арт-Медика»

5 проведение анализа условий реализации международного проекта по разработке новой услуги МКЦ «Арт-Медика»

6. описание содержания международного проекта по разработке новой услуги «Арт-Медика»

7 планирование международного проекта по разработке новой услуги МКЦ «Арт-Медика»

8 определение организационной структуры международного проекта по разработке новой услуги МКЦ «Арт-Медика»

9. планирование работ в международном проекте по разработке новой услуги МКЦ «Арт-Медика»

10. оценка экономической эффективности международного проекта по разработке новой услуги МКЦ «Арт-Медика»

Объектом исследования является медико-косметологический центр «Арт-Медика». Предметом исследования является социально-экономические отношения, возникающие в ходе разработки и реализации международного проекта.

1 СТРАТЕГИЧЕСКИЙ АНАЛИЗ ВНЕШЕЙ И ВНУТРЕННЕЙ СРЕДЫ

1.1 Общая характеристика МКЦ «Арт-Медика»

Медико-косметологический центр «Арт-Медика» – ведущая инновационная клиника европейского уровня, основанная в 2005 году. На протяжении 11 лет «Арт-Медика» успешно предоставляет медицинские услуги в следующих направлениях: общей терапии, дерматовенерологии, отоларингологии, неврологии, врачебной косметологии, пластической и эстетической хирургии. Медико-косметологический центр обладает рядом преимуществ в виде высококвалифицированных опытных специалистов, уникального оборудования и новейших технологий, апробированных методов лечения и авторских методик, современной операционной и комфортного стационара, а так же полного диагностического комплекса. Сохраняя лучшие традиции медицины, применяя классические методы лечения и современные эффективные высокотехнологичные методики «Арт-Медика» обеспечивает бережный уход и комплексное лечение пациента, гарантируя высокое качество, эффективность и результативность.

Медико-косметологический центр «Арт-Медика» проводит социально значимые проекты в сфере образования. В рамках санитарно-просветительской работы с 2005 года проводится курс лекций “Будь здоров”, одобренный Министерством образования Челябинской области, врачи центра читают лекции в школах и ВУЗах Челябинска по репродуктивному здоровью мужчины и женщины на благотворительной основе. «Арт-Медика» на протяжении нескольких лет является научно-практической базой ГОУ ВПО «Российского Государственного медицинского университета Федерального Агентства по здравоохранению и социальному развитию РФ», клинической базой ГОУ СПО «Челябинского базового медицинского колледжа», тесно сотрудничает с кафедрой пластической хирургии и косметологии УГМАДО.

Для клиентов центра «Арт-Медика» проводятся мероприятия, мастер-классы и проекты «Школа красоты», «Модно быть здоровой» и «Здоровое дыхание», с целью информирования об актуальных методиках, применяемых в индустрии косметологии и пластической хирургии, о современных способах диагностики и лечения различных заболеваний, beauty-новинках, правильном питании и диетах, а также об эффективных фитнес-программах [1].

1.2 Анализ внешних факторов медицинской сферы

Принятие управленческих решений всегда основывается на результатах стратегического анализа, который рассматривается как исследование экономической системы по параметрам, которые определяют ее будущее состояние, и как выполнение соответствующих функций управления, ориентированных на перспективу и имеющих высокий уровень неопределенности.

Стратегический анализ это комплексное исследование отрицательных и положительных факторов, влияющих на экономическое положение предприятия в будущем, а также путей достижения стратегически важных целей предприятия. С помощью стратегического анализа разрабатывается комплексный стратегический план развития предприятия, осуществляется научно обоснованная, всесторонняя и своевременная поддержка принятия стратегических и управленческих решений [2]. Стратегический анализ включает в себя анализ внешнего и внутреннего окружения. Особое внимание следует уделять следующим группам факторов: условиям в отрасли и конкуренции, конкурентоспособности и положению на рынке, а так же сильным и слабым сторонам компании [3].

Проведем анализ внешней среды, который является одним из важнейших элементов стратегического управления. Анализ внешних факторов является подготовительной базой стратегических решений, обеспечивающих алгоритм взаимодействий компании с окружением в краткосрочный и долгосрочный период, что позволяет поддерживать ее потенциал на необходимом уровне для

достижения целей, а так же определять заключенные во внешней среде угрозы и возможности.

Внешняя среда – сфера, в которой организация осуществляет свою деятельность. Данная сфера представлена различными факторами, находящимися в состоянии сильного взаимовлияния. Изменение одного из множества факторов обязательно приводит к изменению остальных. По этой причине изучение и анализ внешней среды должны проводиться системно с отслеживанием не только изменяющегося фактора, но и того, как эти изменения могут отразиться на остальных. Анализ внешней среды играет существенную роль в выработке стратегии организации и является сложным по своей структуре процессом, требующим внимательного отслеживания во внешней среде изменений, оценки различных факторов и установления взаимосвязи между ними. Данный анализ помогает определить сильные и слабые стороны организации, а также выявить угрозы и возможности, которые заключены во внешнем окружении.

Полученные в ходе исследования данные позволяют руководству разработать оптимальные для функционирования организации стратегии, спрогнозировать возможные угрозы, разработать систему раннего предупреждения, создав на предприятии программу антикризисного реагирования. Таким образом, проведем анализ макро и микросреды.

Макросреда – общие факторы, которые не касаются краткосрочной деятельности предприятия, но могут влиять на ее долгосрочные решения (процессы и явления, происходящие в государстве, которые по своей сути могут оказать влияние на микросреду и непосредственно на само предприятие). Целью проведения анализа макросреды является выявление текущих и зарождающихся тенденций, в прогнозирование потенциальных направлений изменений, оценка этих изменений с целью определения стратегических и организационных последствий. Как правило, выбор горизонта анализа не превышает периода трех лет, в данном случае срок прогнозирования и анализа факторов будет равен двум годам.

Следует обратить внимание на значимость факторов макросреды, то есть на такие направления её развития, которые имеют высокую вероятность реализации и соответственно высокую вероятность влияния на деятельность предприятия. Так же отметим, что воздействия макроокружения, как правило, находятся за пределами сферы влияния организации, поэтому, как отмечаюь выше, её стратегия должна строиться с учётом способности реагировать на изменения, происходящие в макроокружении.

Самым распространённым инструментом анализа макроокружения является STEEP-анализ, который состоит из следующих факторов:

S – социальные факторы (демографическая структура населения, жизненные ценности, культурные традиции, нравы общества, система образования);

T – технологические факторы (хранение и распределение информации, эффективность производства, скорость старения технологии, либо товара);

E – экономико-финансовые факторы (стадии делового цикла, контроль цен и заработной платой, инвестиционная политика, цены на энергоресурсы, темпы инфляции, уровень занятости);

E – экологические факторы (контроль влияния на экологию, грамотное ведение нормативной документации по охране окружающей среды);

P – политико-правовые факторы (правительственная стабильность на уровне региона, либо государства, налоговая политика, антимонопольное законодательство).

Анализ дальнего окружения целесообразно отобразить в виде таблицы (таблица 1). При проведении STEEP-анализа рассмотрим факторы внешней среды, которые могут оказать наибольшее влияние на организацию

Таблица 1 STEEP-анализ влияния факторов внешней среды

Внешние факторы	Возможности	Угрозы
1	2	3
S	Привлечение здоровья образа жизни способствует росту потребности в профилактике заболеваний, контролю над состоянием здоровья	Стереотипы пациентов о частных клиниках, которые "индут несуществующие болезни и вытягивают деньги"
	Стремление женщин к поддержанию красоты и молодости	Расхождение общества на богатых и очень бедных
	-	более 54% пациентов предпочитает обслуживаться в одной клинике (вторичные приемы)
	-	Уровень знания населения растет, что обязывает к более качественному медицинскому обслуживанию
T	Сильное развитие медицинского оборудования в мире	Государственные затраты на развитие медицинских технологий снижаются в связи с текущей политической нестабильностью в мире, что негативно сказывается на качестве услуг
	По научно-техническим тенденциям российская медицина отстает от передовых стран мира на 10 лет, поэтому существует возможность использования опыта других стран	Скорость обновления услуг в отрасли зависит от возможностей оборудования и компетенций специалистов. Соответственно, примерно каждый год выходят новые услуги, практически по всем направлениям отрасли
E	-	Снижение потребительского спроса в связи с отсутствием сбережений, растущая экономия денег населением
	-	Рост цен на комплектующие
	-	Низкая доступность кредита
	-	Сокращение рынка на 10-13%, пациенты получают медицинское обслуживание по полисам ОМС

Описание таблицы 1

		В текущих условиях макросреды привлекательность отрасли для инвесторов находится на низком уровне, так как прогнозируется спад в потреблении услуг в сфере медицинского обслуживания относительно других отраслей.
Е	Ухудшение экологической ситуации, изменение климата.	-
Т	Снижение финансирования государственных поликлиник	Реформа образования в медицинских институтах, отмена ординатуры. Возможность получение профиля после 5 лет работы в терапевтическом отделении может привести к кадровому голоду
	Получение лицензии для оказания платных медицинских услуг как фактор, сдерживающий конкуренцию в отрасли	Ужесточение законов и требований в сфере медицинского обслуживания
	Лояльная налоговая среда, позволяющая вести эффективную деятельность	Сокращение емкости рынка медицины в результате политической нестабильности
	Возможность приема пациентов по ОМС	Сокращение емкости рынка медицины в результате не эффективной политики в сфере здравоохранения
	-	Государство накладывает целый комплекс ограничений, требующий больших временных затрат для развития в рамках отрасли

При проведении исследования необходимо ввести балльную систему. Оценка влияния должна измеряться по 10-ти балльной шкале и соответствовать следующим параметрам:

очень слабая - 0-2;

слабая - 2-4;

существенная - 4-6;

значительная - 6-8;

сильная - 8-10

Вес в сумме должен составлять 100% либо 1. В нашем случае 1.

Оценка направленности влияния:

«+» позитивная направленность;

«-» негативная направленность.

Таблица 2 Количественный STEEP-анализ влияния факторов внешней среды в медицинской сфере

№	Фактор	Знак влияния	Качественная оценка влияния	Балльная оценка	Вес	Важность фактора
1	2	3	4	5	6	7
Социальный						
1	Пропанганда здорового образа жизни способствует росту потребности в профилактике заболеваний, контролю над состоянием здоровья	+	Слабая	3	0,02	0,06
2	Стремление женщин к поддержанию красоты и молодости	+	Значительная	8	0,06	0,48
3	Стереотип пациентов о частных клиниках, которые "ищут несуществующие болезни и вытягивают деньги", а также страх о недостигнутом результате	-1	Сильная	9	0,04	-0,36
4	Расхождение общества на богатых и очень бедных	-1	Сильная	10	0,06	-0,6

Продолжение таблицы 2

5	Более 54% пациентов предпочитают обслуживаться в одной клинике(вторичные приемы)	-1	Значительная	8	0,05	-0,4
6	Уровень знания населения растет, что обязывает к более качественному медицинскому обслуживанию	-1	Слабая	4	0,02	-0,08
7	Люди привыкли к бесплатной медицине	-1	Существенная	6	0,05	-0,3
Технологический						
8	Государственные затраты на развитие медицинских технологий снижаются в связи с текущей политической нестабильностью в мире, что негативно сказывается на качестве услуг	-1	Значительная	9	0,03	-0,27
9	Сильное развитие медицинского оборудования в мире	1	Слабая	4	0,02	0,08
10	По научно-техническим тенденциям российская медицина отстает от передовых стран мира на 10 лет, однако существует возможность использования опыта других стран	1	Сильная	10	0,06	0,6

Продолжение таблицы 2

11	Скорость обновления услуг в отрасли зависит от возможностей оборудования и компетенций специалистов. Соответственно, примерно каждый год выходят новые услуги. практически по всем направлениям отрасли	-1	Значительная	8	0,04	-0,32
Экономические						
12	Снижение потребительского спроса в связи с отсутствием сбережений, растущая экономия денег населением	-1	Сильная	10	0,06	-0,6
13	Рост цен на комплектующие	-1	Существенная	6	0,03	-0,18
14	Низкая доступность кредита	-1	Существенная	5	0,02	-0,1
15	Сокращение рынка на 10-13%, пациенты получают медицинское обслуживание по полисам ОМС	-1	Значительная	7	0,04	-0,28
16	В текущих условиях макросреды привлекательность отрасли для инвесторов находится на низком уровне, так как прогнозируется спад в потреблении услуг в сфере медицинского обслуживания относительно других отраслей.	-1	Существенная	6	0,03	-0,18

Продолжение таблицы 2

Экономические						
17	Ухудшение экономической ситуации, изменение климата	1	Слабая	4	0,03	0,12
Политические						
18	Снижение финансирования государственных поликлиник	1	Значительная	7	0,04	0,28
19	Реформа образования в медицинских институтах, отмена ординатуры. Возможность получение профиля после 3 лет работы в терапевтическом отделении может привести к кадровому голоду	-1	Значительная	8	0,05	-0,4
20	Ужесточение законов и требований в сфере медицинского обслуживания	-1	Слабая	4	0,02	-0,08
21	Возможность приема пациентов по ОМС	1	Значительная	7	0,05	0,35
22	Сокращение емкости рынка медицины в результате политической нестабильности	-1	Значительная	8	0,06	-0,48
23	Сокращение емкости рынка медицины в результате неэффективной политики в сфере здравоохранения	-1	Значительная	8	0,04	-0,32
24	Получение лицензии для оказания платных медицинских услуг как фактор, сдерживающий конкуренцию в отрасли	1	Существенная	5	0,03	0,15

Описание таблицы 2

25	Лояльная налоговая среда, позволяющая вести эффективную деятельность	1	Слабая	3	0,02	0,06
26	Государство накладывает целый комплекс ограничений, требующий больших временных затрат для развития в рамках отрасли	-1	Существенная	6	0,03	-0,18
					1	-2,23

Для наглядности изобразим STEEP-анализ влияния факторов внешней среды в медицинской сфере. По горизонтальной оси откладываем порядковый номер фактора, по вертикальной оси – важность фактора. Таким образом, получится график профиля макроокружения МКЦ «Арт-Медика». Пики ломанной будут изображать наиболее весомые позитивные или негативные факторы, в зависимости от модальности важности фактора. Перейдем к анализу графика STEEP-анализа влияния факторов внешней среды в медицинской сфере (рисунок 1).

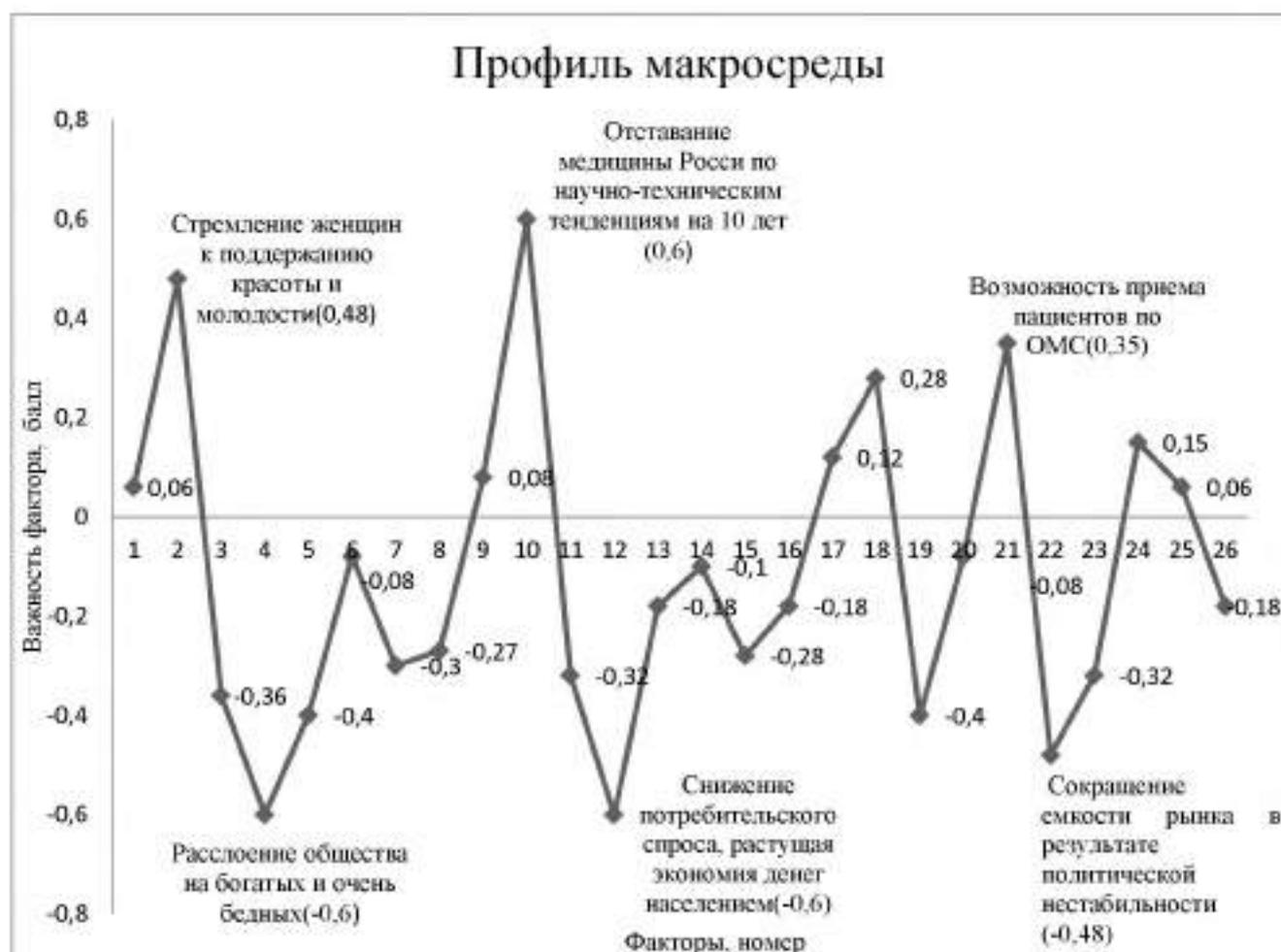


Рисунок 1 – STEEP-анализ влияния факторов внешней среды в медицинской сфере

В ходе STEEP-анализа были выявлены следующие тенденции: в целом коэффициент макросреды отрицателен, что говорит о неблагоприятной внешней среде. В особенности стоит обратить внимание на пункты 4,12,22: расслоение общества на богатых и очень бедных; снижение потребительского спроса в связи с отсутствием сбережений, растущая экономия денег населением; сокращение емкости рынка медицины в результате политической нестабильности. Однако не стоит забывать о благоприятных возможностях макросреды 2,10,21: стремление женщин к поддержанию красоты и молодости; по научно-техническим тенденциям российская медицина отстает от передовых стран мира на 10 лет, поэтому существует возможность использования опыта других стран; возможность приема пациентов по ОМС.

Так же ни один стратегический анализ не обходится без отраслевого анализа, который определяет привлекательность отрасли и ее отдельных товарных рынков. Анализ позволяет понять структуру и динамику отрасли, характерные для нее возможности и существующие угрозы, определить ключевые факторы успеха и на этой основе разрабатывать стратегию поведения предприятия на рынке.

Основным объектом исследования при проведении отраслевого анализа служит хозяйственная отрасль. Отрасль это совокупность предприятий, конкурирующих с аналогичными товарами или услугами на одном потребительском рынке.

Выделяют следующие стадии анализа отрасли:

1. определение экономических характеристик отраслевого окружения;
2. оценка степени конкуренции;
3. определение ключевых факторов успеха;
4. заключение о степени привлекательности отрасли

Таким образом, на основании проведенного анализа были получены следующие данные:

Размах конкуренции: годовой доход отрасли составляет 1800 млн. рублей в год.

Темп роста рынка: сокращение рынка платных медицинских услуг на 10-13 % в 2015-2017 году.

Стадия жизненного цикла: зрелость.

Число компаний в отрасли: около 60 организаций предоставляющих медицинские услуги, доля рынка каждой варьируется от 3% до 30%.

Потребители: примерно 400,000 пациентов с достатком выше среднего

Легкость входа/выхода: высокие входные барьеры в виде насыщенного рынка, крупных капиталовложений в помещение и оборудование, получения лицензий и разрешений на ведение медицинской деятельности.

Технология/нововведения: технология производства относительно стабильна и изменяется не так быстро: примерно каждый год практически по всем направлениям выходят новые услуги около 1 – 2.

Характеристика продуктов/услуг: высоко стандартизованы; ассортимент различных клиник в основном состоит из идентичных продуктов/услуг.

Экономия масштаба: умеренно выраженная; все компании имеют примерно одинаковые затраты производства, но экономия масштаба существует при перевозке груза большими партиями одному и тому же потребителю и при закупке больших объемов материалов.

Эффект кривой опыта: не прослеживается.

Рентабельность отрасли: около 15-20%.

В настоящее время рынок медицинских услуг является высоко насыщенным и находится в стадии зрелости, с тенденцией сокращения рынка в связи с текущим состоянием экономики, однако прослеживается появление новых игроков, не смотря на высокие входные барьеры. Потребители с средним достатком не имеют склонности к смене места медицинского обслуживания, обусловленной стандартизированными услугами во всех клиниках.

Анализ микросреды является неотъемлемой частью стратегического анализа, так как способен показать состояние ближайшего окружения, поэтому необходимо провести анализ микросреды.

Микросреда – заинтересованные группы непосредственно либо косвенно влияющие на организацию или наоборот находящиеся под её непосредственным воздействием (потребители, поставщики, акционеры, инвесторы, партнеры, посредники, конкуренты, различные социальные институты).

Изучение ближнего окружения необходимо начать с анализа конкурентной ситуации при помощи модели Портера (модель пяти сил конкуренции) – это модель, представляющая собой инструмент для проведения анализа конкурентных условий сложившихся на рынке и позволяющая оценить, насколько важное влияние оказывает каждая из пяти сил на компанию.

Смысл модели заключается в том, чтобы определить, как влияют четыре фактора на пятый – внутриотраслевую конкуренцию, а затем выявить влияние всех пяти факторов на фирму. При помощи этой модели выявляют основные потенциальные проблемы и угрозы, с которыми может столкнуться компания в отрасли, кроме этого, проводя анализ на основе модели можно выявить конкурентное преимущество компании.

Майкл Портер выделил 5 сил (факторов), которые оказывают влияние на компанию в отрасли:

- новые конкуренты – новые игроки на рынке
- существующие конкуренты
- компании, предлагающие продукты-заменители
- влияние поставщиков
- влияние покупателей

Достаточно эффективным инструментом является использование таблиц с балльной системой, которые позволят выявить влиятельные факторы, угрозы и проблемы, а так же обратить внимание на сильные стороны (таблицы 3, 4,5,6,7).

Таблица 3 – Компании, предлагающие продукты–заменители

Угрозы со стороны товаров-заменителей			
Параметр оценки	Оценка параметра		
	3	2	1
Товары заменители "цена-качество"	Существует и занимает высокую долю на рынке	Существуют, но только вошли на рынок и их доля мала	Не существует
Итоговый балл	2	2	
1 балл	Низкий уровень угрозы со стороны товаров-заменителей		
2 балла	Средний уровень угрозы со стороны товаров-заменителей		

Таблица 4 Уровень внутриотраслевой конкуренции

Параметр оценки	Оценка параметра		
	3	2	1
	Количество игроков	Высокий уровень насыщенности рынка	Средний уровень насыщенности рынка (3-10)
Темп роста рынка	Стагнация или снижение объема рынка	Замедляющийся, но растущий	Высокий
Уровень дифференциации продукта на рынке	Компании продают стандартизированные товары	Товар на рынке стандартизирован, но отличается дополнительными преимуществами	Продукты компании значительно отличаются между собой
Ограничение в повышении цен	Жесткая конкуренция на рынке, отсутствует возможность в повышении цен	Есть возможность к повышению цен только в рамках покрытия роста затрат	Всегда есть возможность к повышению цены для покрытия роста затрат и повышения прибыли
Итоговый балл	7		
4 балла	Низкий уровень внутриотраслевой конкуренции		
5-8 балла	Средний уровень внутриотраслевой конкуренции		
9-12 балла	Высокий уровень внутриотраслевой конкуренции		

Таблица 5 Угроза входа на рынок новых игроков

Параметр оценки	Оценка параметра		
	3	2	1
Экономия на масштабе при производстве товара или услуги	Отсутствует	Существует только у нескольких игроков рынка	Значимая
		2	
Сильные марки с высоким уровнем лояльности и узнаваемости	Отсутствуют крупные игроки	2-3 крупных игрока держат около 50% рынка	2-3 крупных игрока держат более 80% рынка
		2	
Дифференциация продукта	Низкий уровень разнообразия товара	Существуют микро-ниши	Все возможные ниши заняты
Уровень инвестиций и затрат для входа в отрасль	Низкий(окупается 1-3 месяца)	Средний(окупается за 6-12мес)	Высокий(окупается более чем за 1 год)
Доступ к каналам распределения	Доступ к каналам распределения полностью открыт	Доступ к каналам распределения требует умеренных инвестиций	Доступ к каналам распределения ограничен
			1
Политика правительства	Нет ограничивающих актов со стороны государства	Государство вмешивается в деятельность отрасли, но на низком уровне	Государство полностью регламентирует отрасль и устраивает ограничения
			1

Окончание таблицы 5

Готовность существующих игроков к снижению цен	Игроки не пойдут на снижение цен	Крупные игроки не пойдут на снижение цен	При любой попытке ввода более дешевого предложения существующие игроки снижают цены
		2	
Темп роста отрасли	Высокий и растущий	Замедляющийся	Стагнация или падение
		2	
Итоговый балл	12		
8 баллов	Низкий уровень угрозы входа новых игроков на рынок		
9-16 баллов	Средний уровень угрозы входа новых игроков на рынок		
17-24 баллов	Высокий уровень угрозы входа новых игроков на рынок		

Таблица 6 – Рыночная власть покупателей на рынке

Параметр оценки	Оценка параметра		
	2	3	4
	3	2	1
Доля покупателей с большим объемом продаж	Более 80% продаж приходится на нескольких клиентов	Незначительная часть клиентов держит 50% продаж	Объем продаж распределен между несколькими клиентами
			1
	2	3	4
Склонность на товары substitutes	Товар компании не уникален, существуют полные аналоги	Товар частично уникален, есть отличные характеристики важные для клиентов	Товар компании полностью уникален, аналогов нет
			2

Окончание таблицы 6

Чувствительность к цене	Покупатель всегда будет переключиться на товар с более низкой ценой	Покупатель переключается только при значимой разнице в цене	Покупатель абсолютно не чувствителен к цене
		2	
Потребители не удовлетворены качеством существующего на рынке	Неудовлетворенность ключевыми характеристиками товара	Неудовлетворенность второстепенными характеристиками товара	Полная удовлетворенность качеством
		2	
Итоговый балл	7		
4 балла	Низкий уровень ухода клиентов		
5-8 балла	Средний уровень ухода клиентов		
9-12 балла	Высокий уровень ухода клиентов		

Таблица 7 Надежность поставщиков

Параметр оценки	Оценка параметра	
	2	1
Количество поставщиков	Незначительное количество поставщиков или монополия	Широкий выбор поставщиков
		1
Ограниченность ресурсов поставщиков	Ограниченность в объемах	Неограниченность в объемах
		1
Издержки переключения	Высокие издержки к переключению на других поставщиков	Низкие издержки к переключению на других поставщиков
	2	
Приоритетность направления для поставщика	Низкая приоритетность отрасли для поставщика	Высокая приоритетность отрасли для поставщика
		1
Итоговый балл	5	
4 балла	Низкий уровень влияния поставщиков	
5-6 баллов	Средний уровень влияния поставщиков	
7-8 баллов	Высокий уровень влияния поставщиков	

Таблица 8 Вывод

Параметр	Значение	Описание
Угроза со стороны товаров-заменителей	Средний	Услуги, предлагаемые компанией могут быть заменены услугами и товарами заменителями, но потребности не будут удовлетворены в полной мере и с должным качеством.
Уровень угрозы внутриотраслевой конкуренции	Высокий	Рынок является высоко насыщенным, идет активная борьба за долю рынка между участниками
Угроза со стороны новых игроков	Средний	Барьеры для входа высокие,
Угроза потери текущих клиентов	Средний	Риск потери клиентов есть, несмотря на имя и статус клиники
Угроза нестабильности поставщиков	Средний	Угроза нестабильности поставщиков есть, однако, на рынке множество аналогичных предложений

Также ситуацию можно представить в виде схемы "Алмаза конкуренции" предложенной М. Портером, иллюстрирующей взаимодействие всех пяти сил конкурентной борьбы. Толщиной стрелки мы определяем мощность воздействия на предприятие, где самая широкая стрелка означает - сильное воздействие, а самая тонкая - слабое.

Данная схема позволяет нам четко представить себе те направления, по которым организация должна выстраивать свою стратегию конкурентоспособности, изыскивая возможности нейтрализовать усилия соперников и укрепить свои позиции (рисунок 2).



Рисунок 2 – «Алмаз конкуренции» М. Портера

Итак, самое сильное воздействие на МКЦ «Арт-Медика», согласно рисунку 2, оказывает конкуренция между продавцами аналогичных товаров. Следующим значимым пунктом для предприятия являются покупатели.

Для более четкого представления ситуации рассмотрим все составные модели пяти конкурентных сил Портера (рисунок 3).

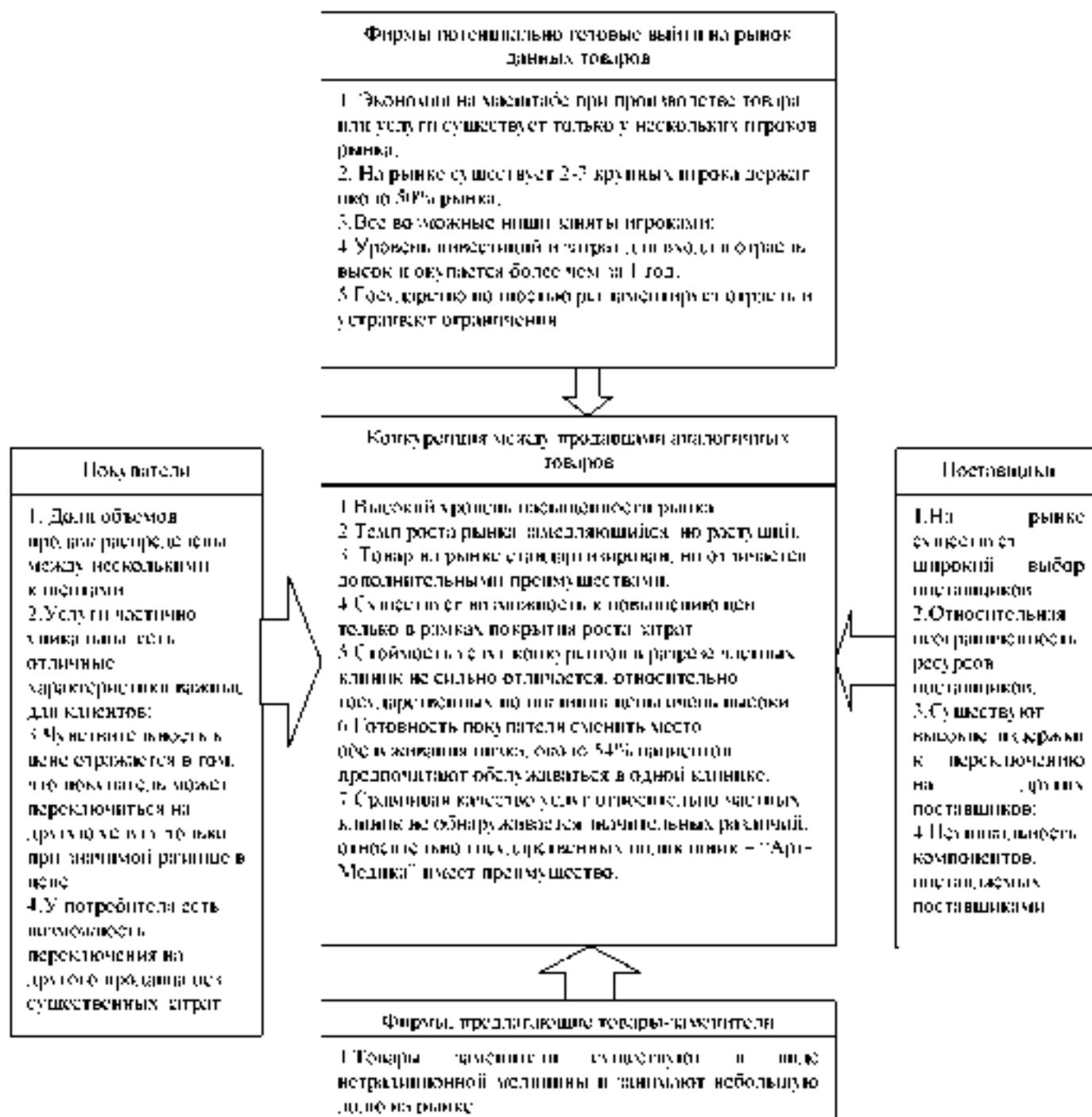


Рисунок 3 – Составные модели пяти конкурентных сил Портера

На основании проведенного анализа по модели 5 сил М. Портера можно сделать следующие выводы: конкуренция между продавцами аналогичных товаров является достаточно высокой, что обуславливается сопутствующими характеристиками как снижение темпа роста рынка, а так же стандартизованностью товара на рынке с дополнительными преимуществами. Особое внимание следует обратить на конкурентов по причине высокой доли аналогичных товаров по типу "цена-качество" на рынке, отсутствие сильной ценовой разницы относительно частных клиник, а так же низкой готовности покупателей сменить клинику. Стоит отметить влияние потребителей, которое находит свое отражение в чувствительности к цене, при которой покупатель может переключиться на другую услугу только при значимой разнице в цене, так же потребитель имеет возможность переключения на другого продавца без существенных затрат.

Таким образом, причина угроз заключается в том, что услуги компании не имеет существенных конкурентных отличий как по качеству, содержанию, так и по цене, проблема заключается в не уникальности услуг. Так же в виду невысокой чувствительности в цене пациенты предпочитают обслуживаться в одной клинике, что порождает препятствие к привлечению новых клиентов. Решением такой проблемы может стать создание новой уникальной услуги, что повысит конкурентоспособность компании и привлечь новых пациентов

1.3 Анализ внутренних факторов МКЦ «Арт-Медика»

Внутренняя среда организации – часть общей среды, находящаяся внутри организации. Внутренний анализ направлен на оценку эффективности деятельности компании, оправданности применяемых организацией стратегии, целесообразности неиспользуемых ресурсов компании для поддержания этих стратегий. Внутренняя среда обладает несколькими ключевыми моментами, состоящие которых в совокупности определяет тот потенциал, которым располагает организация. Так же представляет собой совокупную оценку

предприятия или организации, которая в полной мере отражает ее сильные, слабые и нейтральные стороны. Таким образом, внутренний анализ позволяет компании выявить потенциал конкурентного преимущества, а также определить те области, которые требуют экстренного вмешательства для обеспечения ее жизнеспособности на рынке. Одним из инструментов анализа внутренней среды является анализ на основе срезов организации.

Анализ внутренней среды на основе срезов организации рассматривает компанию с различных сторон ее деятельности: кадры, организация, производство, маркетинг, финансы. Это позволяет провести глобальное изучение организации выявить ее сильные и слабые стороны во всех внутренних аспектах.

Кадровый срез внутренней среды охватывает вопросы управления персоналом: взаимодействие менеджеров и рабочих, поиск, найм, обучение и продвижение кадров; стимулирование и оценка результатов труда; создание и поддержание отношений между работниками и т.п.

Организационный срез включает в себя: коммуникации внутри компании; организационную структуру; распределение прав и обязанностей; иерархию подчинения.

Производственный срез рассматривает процесс изготовления продукта, снабжение, ведение складского хозяйства; обслуживание техники; осуществление исследований и разработок.

Маркетинговый срез внутренней среды организации охватывает процессы, связанные с реализацией продукции. Подразумевает под собой стратегию продукта, стратегию ценообразования; стратегию продвижения продукта на рынке; выбор рынков сбыта и систем распределения.

Финансовый срез рассматривает процессы, отвечающие за обеспечение эффективного использования и движение денежных средств в организации, а также за поддержание ликвидности и обеспечение прибыльности.

Проведем анализ внутренних факторов МКЦ «Арт-Медика» на основе срезов организации (таблица 9)

Таблица 9 - Анализ внутренней среды на основе срезов организации

Сфера	Характеристика
Кадры	<p>Стиль управления организацией – авторитарный, что характерно для организации линейно-функционального типа. Главной ценностью руководства является персонал, так как качество услуг во многом зависит от подчиненных. Чуть меньше половины составляют молодые перспективные кадры, однако стоит отметить низкий уровень самонаквалификации сотрудников. В компании существует сильная система обучения персонала. Однако в компании наблюдается низкая готовность сотрудников к новшествам и к изменениям. Сервис требует развития и улучшений. Руководители имеют многолетний опыт и в среднем занимают должность около 5-7 лет.</p> <p>Квалификация менеджеров среднего звена позволяет справиться им с задачами планирования и контроля. В настоящее время персонал, непосредственно относящийся к оказанию услуг, нуждается в повышении квалификации. Сотрудники разделяют видение и ценности компании, имеют командный дух, способность командного достижения поставленных целей, однако сотрудники испытывают недостаточность творческой атмосферы в коллективе.</p> <p>Оплата труда находится примерно на равной степени с конкурентами.</p>
Организация	<p>Организационная структура является линейно-функциональной, отвечает потребностям организации, обеспечивает четкое распределение прав и обязанностей.</p> <p>Имидж компании позиционируется как клиника европейского уровня. Поэтому руководство компании стремится привести услуги и сервис к европейским стандартам. Стратегия и корпоративная культура выстроены в соответствии с миссией организации, предоставление медицинских услуг высокого европейского качества.</p>
Производство	<p>Цены на комплектующие растут, существуют прочные и доверительные взаимоотношения с поставщиками. Наличие необходимых помещений и условий. Проводится контроль запасов и оборот материалов, экономии от масштаба нет, однако существует потребность в загрузке площадей и мощностей. Издержки компании находятся примерно на одинаковом уровне. В настоящее время в компании существует потребность в ведении новой услуги. Производственные мощности соответствуют конкурентным требованиям, являются современными, однако начинают устаревать.</p>

Описание таблицы 9

<p>Маркетинг</p>	<p>Услуги компании отличаются хорошим качеством, однако есть поле для проведения улучшений. Ценовая политика на рынке не является низкой и является последовательной. Рынок платных медицинских услуг сокращается, что создает необходимость удержать и привлечь новых пациентов, что возможно сделать при наращивании конкурентных преимуществ. Существует возможность выхода на рынок нового продукта, однако сохраняется высокий риск. Организация обеспечена информацией о рынке от качественных маркетинговых исследований. Так же организация имеет систему анализа передового опыта (бенчмаркинг). Стоит обратить внимание на устаревший ассортимент предоставляемых услуг и не уникальность технологии.</p>
<p>Финансы</p>	<p>В настоящее время привлечение капитала со стороны затруднено, что связано с тяжелым состоянием рынка. Экономические показатели организации не удовлетворительны, в будущем времени ожидаются сложности из-за сокращения рынка и резкого расслоения население на богатых и бедных. Управление четко отслеживает состояние экономическое состояние организации, проводит постоянный мониторинг, сокращая излишние издержки.</p>

Основываясь на данных анализа внутренней среды на основе срезов организации можно сказать, что руководство организации компетентно, имеет достаточно опыта для успешного управления компанией, в организации проводится мониторинг ее финансового состояния. Так же ведется наблюдение за конкурентами, рынком и его тенденциями. Прибыль и издержки находятся относительно на приемлемом уровне, однако ожидается финансовая неустойчивость из-за сокращения рынка и усиления расслоения общества на бедных и богатых. Несмотря на то, что услуги предоставляемые компанией имеют хорошее качество, требуют улучшений для приобретения конкурентных преимуществ, или возможен вариант выведения новой услуги на рынок, отвечающей запросам клиентов, относящиеся к богатой прослойки населения, для их удержания и привлечения.

1.4 SWOT-анализ организационной среды МКЦ «Арт-Медика»

SWOT-анализ один из самых эффективных инструментов в стратегическом менеджменте. Его сущность заключается в анализе внутренних и внешних факторов компании, оценке рисков и конкурентоспособности товара в отрасли, определении сильных и слабых сторон предприятия, возможностей и угроз, исходящих из его ближайшего окружения. SWOT-анализ широко применяется в процессе стратегического планирования, что позволяет сформулировать аналитикам логически согласованные схемы взаимодействия сил, слабостей, возможностей и угроз, которые будут использованы для дальнейшего планирования деятельности. Преимущества SWOT-анализа заключаются в том, что он позволяет достаточно просто, в правильном разрезе взглянуть на положение компании, товара или услуги в отрасли, и поэтому является наиболее популярным инструментом в управлении рисками и принятии управленческих решений.

SWOT-анализ состоит из 4 пунктов:

S – Сильные стороны предприятия, т.е. то в чём компания преуспела (опыт работы, навыки персонала, конкурентные преимущества, Ноу-хау, качество услуг, товаров и т.д.).

W – Слабые стороны предприятия, т.е. отсутствие чего-то важного для компании, либо ее неудачи по сравнению с конкурентами

O – Возможности, т.е. фиксируются возможности, возникающие во внешней среде, но не все возникающие, а только те, которые могут быть использованы предприятием.

T – Угрозы, возникающие во внешней среде и способные непосредственно угрожать компании.

Проведем SWOT-анализ организационной среды МКЦ «Арт-Медика» результаты представлены ниже (рисунок 4).

<p>(S) сильные стороны</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Эффективность обучающей системы; 2. Наличие мощного административного ресурса; 3. Наличие необходимых помещений и условия их пользования; 4. Наличие командного духа, способность командного достижения поставленных целей; 5. Эффективность системы ценностей; 6. Обучаемость персонала; 7. Лояльность персонала; 8. Сеть внешних и внутренних коммуникаций, обеспечивающая восприимчивость организации к информации о новшествах; 9. Система анализа передового опыта (бенчмаркинг); 10. Система обучения персонала; 11. Лояльность сотрудников к инновационной деятельности; 12. Техническая оснащенность производства; 	<p>(W) слабые стороны</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Недостаточность финансовых средств, так же малодоступны средства со стороны, что порождает финансовую неустойчивость; 2. Низкая готовность сотрудников к новшествам; 3. Низкий уровень самоактуализации (самообучения) сотрудников; 4. Недостаточность творческой атмосферы в коллективе; 5. Ассортимент предоставляемых услуг; 5. Не уникальность технологии; 7. Нехватка дополнительных выгод услуг;
<p>(O) возможности</p>	<p>(T) угрозы</p>
<ol style="list-style-type: none"> 1. Возможность использования опыта других передовых стран в связи с научно-техническим отставанием на 10 лет; 2. Возможность привлечения новых клиентов за счет стремления женщины к поддержанию красоты и молодости; 3. Возможность приема пациентов по ОМС; 4. Снижение финансирования государственных поликлиник, приведет к понижению качеству обслуживания; 5. Получение лицензии для оказания платных медицинских услуг как фактор, сдерживающий конкуренцию в отрасли; 6. Ухудшение экологической ситуации, изменение климата. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Снижение потребительского спроса в связи с отсутствием сбережений, растущая экономия денег населением; 2. Расщепление общества на богатых и очень бедных; 3. Кадровый голод в будущем из-за реформы образования в медицинских учреждениях; 4. Более 54% пациентов предпочитают обслуживаться в одной клинике; 5. Стереотип пациентов о частных клиниках, которые "ищут несуществующие болезни и вытягивают деньги"; 6. Государство накладывает целый комплекс ограничений, требующий больших временных затрат для развития в рамках отрасли. 7. Сокращение рынка на 10-13%, пациенты получают медицинское обслуживание по полисам ОМС

Рисунок 4 – SWOT-анализ организационной среды МКЦ «Арт-Медика»

На основании SWOT-анализа были выявлены следующие тенденции. Снижение потребительского спроса в связи с, растущей экономией денег населением порождает сокращение рынка на 10-13%, пациенты получают медицинское обслуживание по полисам ОМС. Данное состояние рынка платных медицинских услуг негативно влияет на финансовую устойчивость организации. Стоит обратить внимание на то, что более 54% пациентов предпочитают обслуживаться в одной клинике, так же наблюдается расслоение общества на богатых и очень бедных, непосредственно данные тенденции приводят к росту конкуренции между участниками рынка за платежеспособный рост. Так как наблюдается расслоение общества на богатых и бедных, то стоит сделать акцент на первой части общества, и разработать стратегию, которая позволит сохранить и привлечь новых пациентов. В настоящее время слабыми местами компании является ассортимент предоставляемых услуг и не уникальность технологии, что не эффективно в привлечении пациентов. Из-за реформы образования может возникнуть кадровый голод в будущем в медицинских учреждениях. Если говорить о положительных тенденциях, то стоит отметить возможность использования опыта других передовых стран в связи с сильной системы анализа передового опыта, который может быть внедрен в организацию благодаря компетентному управляющему составу и сильной системы управления. Существует возможность привлечения новых клиентов за счет стремления женщин к поддержанию красоты и молодости, что возможно сделать за счет новой услуги, отвечающей на запросы потребителей услуг. Также стоит обратить внимание на прием пациентов по ОМС, однако из-за не стабильности тарифов могут возникнуть сложности с прибыльностью направления. Тенденция снижения финансирования государственных поликлиник, может привести к понижению качеству обслуживания по ОМС, что может привести к необходимости пациентов обращаться за качественной медицинской помощью.

1.5 Классификация, ранжирование проблем предприятия МКЦ «Арт-Медика»

Проведенный анализ состояния внутренней и внешней среды МКЦ «Арт-Медика» свидетельствует о существовании нескольких стратегических проблем, которые способны существенно повлиять на деятельность компании. Для предотвращения негативных последствий неблагоприятных условий окружения и слабых сторон МКЦ «Арт-Медика» необходимо провести ранжирование проблем.

Первоначально классифицируем основные проблемы предприятия. Для этого используем матрицу Глайстера, которая позволяет распределить проблемы на организационный уровень, уровень подразделения и индивидуума. Анализ проблем на более низком уровне позволяет прийти к решению проблем на организационном уровне, таким образом, матрица облегчает решение поставленных задач развития и решения проблем предприятия путем их непосредственного распределения по уровням и конкретизации (таблица 10)

Таблица 10 – Матрица Глайстера

Уровень управления проявлением проблем	Суть проблемы	Признаки проявления проблем	Рекомендации по решению проблемы	Ожидаемые результаты
1	2	3	4	5
Уровень организации	Снижение прибыли; снижение выручки; рост издержек; низкая узнаваемость клиники; необходимость подтверждения статуса клиники европейского уровня	Снижение экономических показателей приводят к снижению привлекательности компании для инвестирования; недостаточный поток клиентов из-за низкой узнаваемости клиники; отклонение от видения и миссии клиники	Выявить основные источники убытков, а также найти новые пути получения дохода; поработать над узнаваемостью клиники; подтвердить статус европейской клиники за счет реализации международного проекта	Увеличение прибыли на 7%; повысить узнаваемость среди пациентов; подтверждение статуса европейской клиники

Продолжение таблицы 10

1	2	3	4	5
Уровень подразделения	Низкий уровень продаж; рост цен на комплектующие, простой помещения и оборудования; устаревший сайт; устаревшая номенклатура услуг	Низкий уровень продаж негативно сказывается на объемах выручки, рост цен на комплектующие увеличивает затраты; устаревший сайт формирует негативное впечатление в сети интернет; устаревшая номенклатура услуг делают компанию малопривлекательной для пациентов	Разработать стратегию продаж, в том числе сайт; пересмотреть комплектующие, возможность смены поставщика; пересмотреть перечень услуг, провести ABC анализ; изучить спрос и разработать новую услугу в рамках международного проекта	Проведен ABC анализ, разработана система продаж; создана новая услуга, в рамках международного проекта; рассмотрены варианты смены поставщика
Уровень работника	Неявка пациента на прием; Недостаток свободы сотрудников и боязнь перемен и изменений	Недостаток свободы и боязнь изменений приводит к низкой заинтересованности и вовлеченности в процесс	Провести тренинги для персонала; повысить творчество и мотивацию сотрудников	Более позитивная и творческая обстановка, высокая мотивация к работе

Одним из эффективных инструментов классификации и ранжирования проблем предприятия является карта проблемного поля, так же она позволяет отследить причинно-следственные связи, что позволяет выделить основную проблему, решение которой приведет к решению проблем от нее зависящих (рисунок 2). Особую ценность структуризации проблемного поля представляет определение главной проблемы, от решения которой зависят другие проблемы, а она сама ни от одной из них не зависит.

при остатке ресурсов, является разработка сайта, которая формирует лицо компании в сетях интернет.

Карта проблемного поля показывает, что ключевым вопросом и решение является введение новой услуги в рамках международного проекта, которая может усилить конкурентные преимущества и нейтрализовать угрозы.

Таким образом, в настоящее время перед МКЦ «Арт-Медика» стоит важная задача по повышению конкурентоспособности и подтверждению своего статуса клиники международного уровня, следовательно, очевидна необходимость в реализации международного проекта по созданию новой услуги.

2 ОБОСНОВАНИЕ ВЫБОРА МЕЖДУНАРОДНОГО ПРОЕКТА ДЛЯ ПОВЫШЕНИЯ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ КОМПАНИИ МКЦ «АРТ-МЕДИКА»

2.1 Стратегические цели компании

Для выбора проекта повышения конкурентоспособности компании рассмотрим стратегические ориентиры и цели компании. Стратегические ориентиры включают в себя: миссия, ценности и видение.

МКЦ «Арт-Медика» создан в 2005 году. Медико-Косметологический Центр «Арт-Медика» - ведущая инновационная клиника европейского уровня, оказывающая медицинские услуги лечебного и косметологического характера. На протяжении 11 лет «Арт-медика» успешно предоставляет медицинские услуги и специализируется на следующих направлениях: общей терапии, дерматовенерологии, отоларингологии, неврологии, врачебной косметологии, пластической и эстетической хирургии

Миссия МКЦ «Арт-Медика» звучит следующим образом:

Заботимся о здоровье, красоте и долголети наших пациентов, ведем социально ответственный бизнес. Наши высококвалифицированные специалисты, являющиеся гарантом безопасности и качества услуг, чье профессиональное кредо - абсолютная ответственность за дело всей своей жизни. Используя новейшие проверенные технологии, мы бережно относимся к здоровью пациентов, применяя технологии комплексного лечения и индивидуального подхода к каждому.

Миссия раскрывает причину существования организации и отражает мотивацию работников, которая побуждает их принимать участие в деятельности компании и достижении общих целей. Стоит отметить характеристики миссии успешной компании: миссия может определять стиль ее руководства; отражать личные цели высшего руководства; большая часть миссий создается на высоком уровне абстракции, так как цель миссии заключается в определении мотивационных факторов; миссия определяет направление и имидж компании, ее

ценности и философию. Миссия должна указывать направление деятельности организации, определять ее формулировку в отношении рынков заказчиков и продукции, быть источником мотивации и вдохновения, характеризовать область компетенции организации, которые будут являться отличительными чертами для клиентов.

При описании ценностей необходимо обратить внимание на то, что ценности - это вечные принципы, которыми руководствуется организация, так как они отражают глубокие убеждения в организации и проявляются в поведении всех ее работников. Ценности организации открыто демонстрируют, какое поведение она ожидает от своего персонала.

Таким образом, перечислим ценности МКЦ «Арт-Медика»:

1. стремиться в совершенстве выполнить поставленные задачи.
2. быть преданными своему делу и ответственными.
3. быть позитивными и энергичными, доброжелательными.
4. быть понимающими и заботливыми к сотрудникам и клиентам компании.
5. постоянно учиться, и развиваться повышая свои навыки и квалификацию.
6. быть творческими и не бояться изменений, видеть в них возможность.

Видение компании, необходимо помнить, что видение – это предположка будущего роста компании и выбора перспективных направлений ее развития, описание желаемого состояния предприятия в будущем и отличный инструмент для осуществления изменений внутри. Поэтому очень важно определить, что будет воодушевлять людей, сфокусировать видение на стратегических преимуществах компании, обеспечить видению максимально широкую поддержку и обеспечить соответствие миссии и ценностям.

Видение МКЦ «Арт-Медика» звучит следующим образом.

В 2025 году Медико-Косметологический Центр «Арт-Медика» видит себя элитной клиникой международного уровня, предоставляющую косметологические и медицинские услуги высокого качества с теплом, заботой и любовью к пациентам.

В соответствии миссией, видением, ценностями и целями организации составим стратегическую карту целей.

Стратегическая карта - это элемент системы сбалансированных показателей, представляет собой диаграмму, на которой обозначены основные цели существования организации. Цели на карте связаны между собой направленными причинно-следственными связями, которые позволяют проследить воздействие одной цели на другую. Насколько достижение одной цели влияет на достижение связанной зависимой цели, так же стратегические карты позволяют формализовать путь развития организации. Стратегическая карта имеет 4 составляющие:

1. финансы – отражает финансовое направление, которое рассматривает компанию с точки зрения отдачи на вложенный капитал;
2. клиенты – для измерения удовлетворенности потребительских запросов, и оценки полезности товаров и услуг для конечных потребителей;
3. внутренние бизнес-процессы – для оценки эффективности внутренних бизнес-процессов.
4. обучение и развитие – для оценки работы персонала

Таким образом, рассмотрим стратегическую карту МКЦ «Арт-Медика» (рисунок 6).

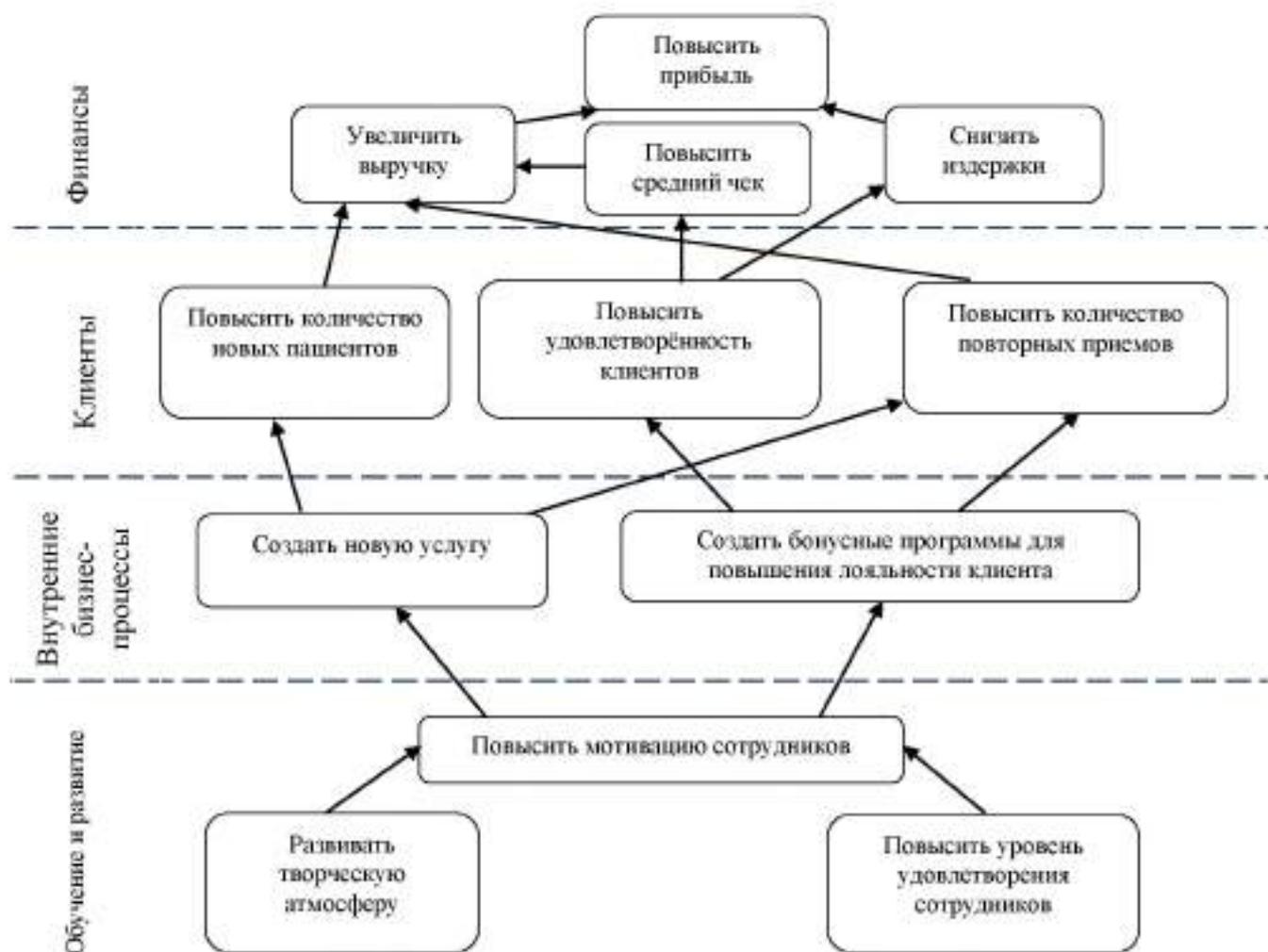


Рисунок 6 – Стратегическая карта МКЦ «Арт-Медика»

Отметим, что между составляющими существует четкая причинно-следственная связь, проходящая снизу вверх, то есть от роста мотивации сотрудников до роста финансов.

Для уточнения стратегической карты преобразуем ее в счетную карту, приведя цели в соответствующие характеристики по методу SMART. Счетная карта — это инструмент, обеспечивающий получение информации о ключевых показателях, характеризующих работу команды, выполнение действий или достижение целей. Таким образом, счетная карта содержит сгруппированные показатели, характеризующие определенную сферу бизнеса, цели и так далее. Рассмотрим счетную карту МКЦ «Арт-Медика».

Таблица II Счетная карта МКЦ «Арт-Медика»

Цель	Показатель	Целевое значение			
		2017	2018	2019	2020
Увеличить выручку	Прирост объема продаж, %	10%	10%	10%	10%
Повысить средний чек	Прирост среднего чека, %	15%	5%	5%	5%
Снизить издержки	Сокращение издержек, %	5%	3%	3%	3%
Повысить количество клиентов	Прирост количества пациентов, %	15%	10%	10%	8%
Повысить удовлетворенность клиентов	Количество положительных отзывов пациентов, %	70%	70%	70%	70%
Повысить количество повторных приемов	Прирост повторных приемов, %	10%	7%	7%	8%
Развивать новую услугу	Прирост количества новых клиентов, %	15%	10%	10%	8%
Расширить бонусные программы для повышения лояльности клиентов	Прирост количества повторных приемов, %	15%	10%	10%	8%
Повышение мотивации	Количество положительных отзывов пациентов, %	70%	70%	70%	70%
Развитие творческой атмосферы	Удовлетворенность сотрудников, %	80%	80%	80%	80%
Повысить уровень удовлетворения сотрудников	Удовлетворенность сотрудников, %	80%	80%	80%	80%

Таким образом, счетная карта выстраивает цели по методу SMART и показывает, что должно быть достигнуто. Очевидно, что поставленные цели

могут быть реализованы при проведении международного проекта, по созданию новой услуги с элементами международнойности.

Самой оптимальной стратегией для достижения поставленных целей, соответствующей ценностям, миссии и видению является стратегия фокусированной дифференциации, в связи с тем, что компания нацелена на узкий сегмент рынка, очень хорошо знает потребности рынка, имеет ресурсную базу и коммуникации для создания востребованной услуги. Таким образом, была выбрана стратегия фокусированной дифференциации. Выбор был сделан на основе следующих подходов: матрица Ансоффа, стратегия развития по Портеру.

Существует множество подходов к определению стратегии, чаще всего под стратегией понимают - выстраивание достаточно сильной позиции, для того чтобы организация достигла поставленных целей вопреки всем непредвиденным вмешательствам внешних сил. Стратегии различных компаний уникальны, однако их можно классифицировать в ограниченное число общих стратегий, основанных на их подобии, что значительно облегчит стратегический выбор. Все подходы к разработке стратегии основаны на теоретическом анализе в сочетании с интуицией разработчиков, которыми в первую очередь должны быть субъекты, детализирующие и реализующие стратегию. Важным является и то, что стратегия никогда не может быть продумана и просчитана до конца, а ее корректировка по мере изменения внешних и внутренних условий - процедура необходимая. Одним из удачных способов разработки стратегии является матрица И. Ансоффа, которая является аналитическим инструментом стратегического менеджмента, предназначенного для определения стратегий позиционирования товара на рынке. Матрица Ансоффа представляет собой поле, образованное двумя осями - горизонтальной осью «товары компании» (подразделяются на существующие и новые) и вертикальной осью «рынки компании», которые также подразделяются на существующие и новые. На пересечении этих двух осей образуются четыре квадрата (рисунок 7)

	Существующий товар	Новый товар
Существующий рынок	Проникновение на рынок	Развитие товара
Новый рынок	Развитие рынка	Диверсификация

Рисунок 7 - Матрица Ансофа

Стратегия проникновения на рынок (существующий товар — существующий рынок) - естественная стратегия для большинства компаний, стремящихся увеличить долю существующих товаров на соответствующем рынке, наиболее очевидная стратегия, её обычное практическое выражение - стремление увеличить продажи. Основными инструментами могут быть: повышение качества товаров, повышение эффективности бизнес-процессов, привлечение новых клиентов за счёт рекламы. Источниками роста продаж также могут быть: увеличение частоты использования товара (например, за счёт программ лояльности), увеличение количества использования товара.

Стратегия развития рынка (существующий товар — новый рынок) - данная стратегия означает адаптацию и выведение существующих товаров на новые рынки. Для успешного осуществления стратегии необходимо подтвердить наличие на новом рынке потенциальных потребителей существующих продуктов. Варианты включают географическую экспансию, использование новых каналов дистрибуции, поиска новых групп потребителей, которые пока не являются покупателями товара.

Стратегия развития товара (новый товар - существующий рынок) - предложение на существующем рынке новых товаров, это стратегия развития товара. В рамках этой стратегии возможно выведение на рынок принципиально новых продуктов, усовершенствование старых, расширение линейки товаров (разнообразие).

Стратегия диверсификации (новый продукт - новый рынок) - вывод товара принципиально нового типа на новый для компании рынок. Самая затратная и рискованная стратегия. Используется при исчерпании возможностей роста на существующих рынках, изменении конъюнктуры рынка, при уходе компании с существующего рынка, выгодных возможностях и высокой потенциальной выгоде захвата нового рынка.

В данном случае, стратегия нового товара является наиболее оптимальной для компании, так как рынок давно существует и хорошо знаком для МКЦ «Арт-Медика». знание потребностей и настроений рынка облегчит создание нового продукта и проведение модификации, что поможет максимально реализовать все поставленные цели и соответствовать ценностям, миссии и видению.

Неплохим вариантом является и стратегия развитие рынка, так как существует возможность создание направления медицинского туризма с близкими странами как Казахстан, однако могут возникнуть сложности из-за разности стандартов и культурных особенностей.

Не менее удобным и эффективным способом определения стратегии развития компании является общие стратегии по Портеру. «Чтобы компания могла приносить стабильный растущий доход, ей необходимо достичь лидерства в одной из трех областей: в продукте, в цепи, или узкой рыночной нише» - так считал Майкл Портер, представляя всему миру свою теорию эффективной конкуренции. Представленная классификация стратегий конкуренции очень удобна и подойдет для компании любого размера. Портер выделял четыре вида базовых конкурентных стратегий в отрасли. Согласно теории Портера, конкурентное преимущество возникает в результате выбора базовой стратегии, которая лучше всего соответствует конкурентному окружению компании и деятельности по развитию ценностной цепочки, которая поддерживала бы выбранную стратегию. Выбор типа конкурентной стратегии зависит от возможностей, ресурсов и амбиций компании на рынке. Рассмотрим стратегии развития по М. Портеру (рисунок 8).

	Тип конкурентного преимущества		
	Более низкие затраты	Дифференциация	
Масштаб конкуренции	Широкий	Лидерство по затратам	Широкая дифференциация
	Узкий	Фокусирование на низких затратах	Фокусированная дифференциация

Рисунок 8 - Матрица М. Портера

Стратегия лидерства по издержкам - лидерство за счет экономии на издержках, направленных на создание конкурентных преимуществ. Используя стратегию лидерства по издержкам, фирма ориентируется на широкий рынок и производит товары в большом количестве, минимизирует затраты и предлагает низкие цены. Эта стратегия опирается на производительность и обычно связана с существованием эффекта кривой опыта, которая подразумевает тщательный контроль за постоянными расходами, инвестиции в производство, направленные на реализацию эффекта кривой опыта, тщательную проработку конструкций новых товаров, пониженные сбытовые и рекламные издержки. В центре внимания - низкие затраты по сравнению с конкурентами. Производитель должен использовать каждую возможность получения преимуществ в издержках, не игнорируя при этом принципы дифференциации, так как с точки зрения потребителей его продукция должна быть приемлемой или сравнимой с продукцией конкурентов.

Дифференциация - это стратегия привлечения покупателей за счет максимального отличия продукции компании от аналогичной продукции конкурентов. Она становится привлекательной, когда потребительские запросы и предпочтения становятся разнообразными и не могут быть удовлетворены стандартными товарами. Для того чтобы стратегия дифференциации была успешной, фирма должна изучать запросы и поведение покупателей, знать чему

покупатели отдадут предпочтение, что они думают о ценности товара и за что готовы платить.

Стратегия фокусирования - концентрация на нуждах одного сегмента или конкурентной группы покупателей без стремления охватить весь рынок, цель которого заключается в удовлетворении потребностей выбранного целевого сегмента лучшим образом, чем у конкурентов. Стратегия фокусирования может опираться как на дифференциацию, так и на лидерство по издержкам, либо и на то и на другое, но только в рамках целевого сегмента. Так же стоит обратить внимание на разновидности стратегии фокусирования. Стратегия фокусирования на базе низких издержек, то есть ориентация компании на узкий сегмент покупателей и вытеснение конкурентов за счет более низких издержек производства. И стратегия фокусирования на базе дифференциации продукции, при которой ориентация направлена на узкий сегмент покупателей и вытеснение конкурентов за счет предложения товаров или услуг лучше удовлетворяющих потребности покупателей.

Таким образом в соответствии с матрицей М. Портера можно сделать следующие выводы: стратеги лидерования по издержкам не является приемлемой в связи с тем, что целевая аудитория не относится к широким массам, невозможно оказывать услуги в больших объемах, то есть невозможно реализовать эффект кривой опыта. И отличие от конкурентов более низкой ценой не будет актуальным для потребителя. Фокусирование на низких затратах так же не является оптимальной, так как целевая аудитория отнесется настороженно к низким ценам на предоставляемые услуги, которые к тому же не являются востребованными. Стратегия широкая дифференциация, является более интересной стратегией, однако целевая аудитория относится к узкому кругу лиц, то разработка нового товара с учетом пожеланий всех потенциальных потребителей не имеет смысла. Фокусированная дифференциация является наиболее эффективной стратегией, так как компания нацелена на узкий сегмент рынка, четкое понимание ценностей и потребностей пациентов данной группы

дает представление, как должна выглядеть услуга и какими преимуществами обладать.

Таким образом, на основании миссии, ценностей, видения, систем целей МКЦ «Арт-Медика» и выбранной стратегии компании функциональной дифференциации был осуществлен выбор международного проекта. Новая услуга в рамках международного проекта должна отвечать запросам целевой аудитории, и именно: качественная услуга, с использованием первоклассных материалов, реализуемая инновационными технологиями и умениями врачей с высокой квалификацией с учетом международного опыта. Этим запросам соответствует услуга международного класса, то есть проведение процедур европейского формата и качества. Так как МКЦ «Арт-Медика» имеет бизнес-отношения с клиникой из Италии, то возможно создание сотрудничества по оказанию косметологических услуг гражданам России на различных условиях, которые будут рассмотрены в следующей главе.

2.2 Теоретические подходы к формированию реализации международных медицинских проектов

Детально рассмотрим существующие подходы к категориям международных медицинских проектов. Первоначально изучим понятие проект.

В настоящее время существует множество определений и подходов к понятию проекта:

Проект (от лат. projectus) – замысел, идея, образ, намерение, обоснования, план.

Проект (РМВоК) – это временное предприятие, предназначенное для создания уникальных продуктов, услуг или результатов [6].

Проект (Английская Ассоциация проект-менеджеров) – это отдельное предприятие с определенными целями, часто включающими требования по времени, стоимости и качеству достигаемых результатов [6].

Проект (Германия, стандарт DIN 69901) – это предприятие (намерение), которое в значительной степени характеризуется неповторимостью условий в их совокупности, например: задание цели; временные, финансовые, людские и другие ограничения; различия от других намерений; специфическая для проекта организация его осуществления [6].

Проект (Фил Бэбьюли) – это последовательность взаимосвязанных событий, которые происходят в течение установленного ограниченного периода времени и направлены на достижение неповторимого, но в то же время определенного результата [1].

Проект (А. Г. Ивасенко, Я. И. Пиканова, М. В. Каркавин) – это ограниченное по времени целенаправленное изменение отдельной системы с изначально четко определенными целями, достижение которых определяет завершение проекта, с установленными требованиями к срокам, результатам, риску, рамкам расходования средств и ресурсов и к организационной структуре [3].

Проект (В. П. Фунтов) – это целенаправленная, ограниченная во времени деятельность, осуществляемая для удовлетворения конкретных потребностей при наличии внешних и внутренних ограничений и использовании ограниченных ресурсов [5].

Проект (определение по ГОСТ Р 54869-2011) – комплекс взаимосвязанных мероприятий, направленный на создание уникального продукта или услуги в условиях временных и ресурсных ограничений.

Проект (определение проекта по PRINCE2) – это комплекс взаимосвязанных мероприятий, направленный на создание уникального продукта или услуги в условиях временных и ресурсных ограничений.

Определения действительно во многом схожи, во всех определениях авторы говорят о некоторых особенностях, присущих всем без исключения проектам: речь идет о так называемых признаках проекта:

- Наличие конкретной, четко определенной цели (у Бэбьюли – результата). Постановка цели является первым и исходным этапом проекта.

Правильно определить цель бывает довольно сложно, тем не менее крайне важно, чтобы цель была поставлена и были определены показатели ее достижения. Любой, самый мелкий или самый крупный проект, задумывается для достижения какого-либо результата. «Все проекты имеют вполне определенные результаты. Это может быть новый дом, напечатанная книга, модифицированная структура компании, новая купленная машина или победа на выборах» [1]. Стало бы, если у проекта нет конкретной цели, он и не может быть проектом. И Фунтов, и Бэбьюли отмечают, что достижение главной цели проекта нередко происходит путем достижения промежуточных целей, которые тоже необходимо определить и запланировать заранее. В таком случае проект завершится после того, как будут достигнуты все промежуточные цели.

- Каждый проект – уникален. Не существует двух одинаковых проектов. Каждый проект отличается от другого хотя бы временем, не временем, так местом. Конечно, существуют проекты, неповторимость которых очевидна, например, к таким можно отнести упомянутую в начале пирамиду Хеопса в Гизе, и есть проекты не столь уникальные. На этом основании можно выделить типовые проекты с малыми признаками уникальности и нетиповые, одноразовые проекты с высокой уникальностью [5]. Необходимо также отметить, что уникальность может быть отнесена как к проекту в целом, так и отдельным его составляющим. Например проект полета человека на Марс уникальный сам по себе – еще никто и никогда не делал этого, а вот строительство нового дома не является таким уж уникальным проектом, однако уникальной может быть технология, по которой он построен, или новые материалы, использованные при строительстве.

- Разовый характер проектов отличает их от бизнес-процессов и заключается в том, что проектом не может считаться никакая повторяющаяся деятельность. Проект разрабатывается, реализуется, завершается – все. Если происходит возврат к той же деятельности, которая проходила во время реализации проекта, то, возможно, это был не проект. Важно понимать, что в ходе реализации проекта

деятельность может повторяться. Так произойдет, если человек работает над проектом по изданию его книги, ему придется определенное количество времени каждый день возвращаться к написанию этой книги, до тех пор, пока эта работа не будет выполнена.

- Ограниченность проекта во времени означает то, что у любого проекта есть определенное начало и окончание. Проект может продолжаться несколько дней или недель, а может и несколько лет и даже десятилетий, тем не менее и в таких проектах наступает конечный срок. Завершение проекта обычно связано с достижением цели проекта, или о завершении можно говорить тогда, когда выясняется, что цель проекта не может быть достигнута никаким путем. Стоит сказать, что у разных проектов может быть либо фиксированное начало, тогда планирование проекта осуществляется от его начала, либо фиксированное окончание, тогда соответственно планирование начинается с конца.

- Ограниченность ресурсов. Этот признак говорит о том, что у каждого проекта есть в первую очередь выделенный на него определенный бюджет, и реализация проекта должна осуществляться в рамках этого бюджета. Кроме того в проекте также присутствуют ограниченные человеческие ресурсы и другие материальные и технические ресурсы.

Особый вид проектов представляют международные проекты, как правило, их главным отличием является международность, а именно иностранная составляющая проекта. Таким образом, международный проект – это полный, завершённый цикл продуктивной деятельности двух и более стран.

В международных проектах особое внимание стоит уделять не только самому проектному управлению, а так же национальным и культурным особенностям, например, стран-партнеров, так же ответственно подойти к выбору переводчика и внимательно изучить юридические вопросы

В рамках международного менеджмента и международного управления содержание международной интеграционной концепции и направление ее развития зависят от характера и широты связей с международным рынком.

которые в настоящий момент имеет предприятие. Эти связи могут характеризоваться следующим:

1. предприятие эпизодически поставляет свою готовую продукцию на экспорт и соответственно импортирует товары и услуги из-за границы

2. предприятие участвует в международном разделении труда через потребление импортных материалов и комплектующих, ноу-хау, или, наоборот, поставляемые им по кооперации материалы и полуфабрикаты экспортируются в составе конечной продукции

3. предприятие участвует в других формах в международном, промышленном и научно-техническом сотрудничестве (контрактное производство или совместное предприятие)

С учетом иностранного и отечественного опыта степень интеграции взаимодействия компании с иностранным рынком и партнерами будет определять вид международного проекта.

Далее рассмотрим основные формы реализации международных медицинских проектов.

1. оказание услуги за рубежом по договору – медицинский туризм
2. оказание услуги в России по договору иностранным врачом
3. организация совместной компании по оказанию международных медицинских услуг с базой за рубежом
4. организация совместной компании по оказанию международных медицинских услуг с базой в России
5. создание структурного подразделения в компании, отвечающего за направление международных медицинских услуг
6. смешанная форма реализации международного проекта - оказание услуги за рубежом (медицинский туризм) и в России по договору иностранным врачом

Каждая из форм имеет как свои плюсы, так и свои минусы, в зависимости от степени интеграции и заинтересованности сторон международного сотрудничества будет выбран тот или иной вариант работы в международном

проекте по оказанию медицинских услуг с международным аспектом. Подробный анализ методов организации международного проекта будет проведен в следующей главе.

2.3 Анализ возможности применения теоретических подходов в формировании международных медицинских проектов

В предыдущей главе были изучены варианты организации международной деятельности по оказанию медицинских услуг, которые применяются в настоящее время. Ниже приведена сравнительная таблица форм международного сотрудничества в рамках международного проекта (таблица 12).

Таблица 12 - Варианты организации международной деятельности по оказанию медицинских услуг

Вид сотрудничества	Достоинства	Недостатки
Оказание услуги за рубежом по договору	Относительно дешевый вид сотрудничества	Не решает вопроса с загруженностью оборудования и помещения;
	Формат медицинского туризма остается актуальным и интересным в настоящее время	Не надежный метод сотрудничества, так как партнер может сменить клинику-представителя;
	Не требует создания и подключения мощностей	Трудности в получении доверия пациентов к новой услуге;
	Не требует создания целого подразделения	Небольшое количество обслуживаемых пациентов;
	Большая часть ответственности на партнере	Малый контроль;
	Персонал компании мало вовлечен в процесс, не отвлекается от основной работы и не испытывает стресса	
	Возможность организации международных стажировок для врачей;	

Продолжение таблицы 12

Оказание услуги в России по договору иностранным врачом	Повысит творческую атмосферу в коллективе с присутствием иностранного специалиста:	Более затрачен для клиник чем первый метод
	Обмен международным опытом:	Может потребовать дополнительных затрат для работы специалиста:
	Обучение врачей, итальянским техникам:	Не отвечает запросам пациентов на медицинский туризм:
	Возможность проведения мастер-классов для других врачей:	Небольшое количество обслуживания пациентов:
	Пациентам более доступна услуга и комфортна:	
Организация совместной компании по оказанию международных медицинских услуг с базой за рубежом	Возможность приема пациентов в большем количестве:	Затратный способ
	Более качественное обслуживание:	Требует поиск и обучение персонала для работы за рубежом:
	Порождает более стабильные бизнес-отношения:	Не решает вопросы с загрузкой медицинского оборудования и помещений:
	Возможность организации международных стажировок для врачей:	Малый контроль
	Формат медицинского туризма остается актуальным и интересным в настоящее время:	
Организация совместной компании по оказанию международных медицинских услуг с базой с базой в России	Возможность приема пациентов в большем количестве:	Более затрачен для клиники:
	Более качественное обслуживание:	Может потребовать дополнительных затрат для работы специалиста:
	Порождает более стабильные бизнес-отношения:	Не отвечает запросам пациентов на медицинский туризм:

Продолжение таблицы 12

Организация совместной компании по оказанию международных медицинских услуг с базой с базой в России	Повысит творческую атмосферу в коллективе с присутствием иностранного специалиста:	Требует поиск и найм персонала для работы.
	Обмен международным опытом:	
	Обучение врачей. итальянским техникам: Возможность проведения мастер-классов для других врачей;	
	Решает вопрос с загрузкой оборудования и помещения:	
Создание структурного подразделения компании, отвечающего за направление международных медицинских услуг	Возможность приема пациентов в большем количестве:	Более затратен для клиники.
	Более качественное обслуживание:	Может потребовать дополнительных затрат для работы специалиста:
	Порождает более стабильные бизнес-отношения:	Не отвечает запросам пациентов на медицинский туризм.
	Повысит творческую атмосферу в коллективе с присутствием иностранного специалиста:	Отвлечение персонала от основной деятельности;
	Обмен международным опытом:	Стресс в коллективе
	Обучение врачей. итальянским техникам:	
	Возможность проведения мастер-классов для других врачей:	
	Решает вопрос с загрузкой оборудования и помещения:	
Смешанная форма реализации международного проекта - оказание услуг за рубежом (медицинский туризм) и в России по договору оказания услуг иностранными специалистами.	Не требует поиска и найма персонала для работы:	Более затратен для клиник чем первый метод.
	Формат медицинского туризма остается актуальным и интересным в настоящее время:	Может потребовать дополнительных затрат для работы специалиста:
	Возможность организации международных стажировок для врачей:	Небольшое количество обслуживания пациентов.

Описание таблицы 12

Смешанная форма реализации международного проекта - оказание услуг за рубежом (медицинский туризм) и в России по договору оказания услуг иностранными специалистами.	Повысит творческую атмосферу в коллективе с присутствием иностранного специалиста:	
	Обмен международным опытом:	
	Обучение врачей, итальянским техникам:	
	Возможность проведения мастер-классов для других врачей:	
	Пациентам более доступна услуга и комфортна:	
	Возможность приема пациентов в большем количестве:	
	Более качественное обслуживание:	
	Повысит творческую атмосферу в коллективе с присутствием иностранного специалиста:	
	Решает вопрос с загрузкой оборудования и помещения:	

В связи со стратегическими ориентирами и целями компании выявлена необходимость реализации международного проекта. Рассмотренные подходы к формированию международного проекта позволили определить ключевой подход, который обладает подходящими характеристиками для достижения поставленных целей.

Именно оказание услуг в России по договору оказания услуг иностранными специалистами позволит компании создать уникальный продукт, отвечающий на современные запросы целевой аудитории, компенсировать отставание медицинских технологий от передовых стран без крупных затрат и рискованных инвестиционных проектов, а так же решить вопросы с повышенном квалификации врачей.

3 РАЗРАБОТКА МЕЖДУНАРОДНОГО ПРОЕКТА ДЛЯ ПОВЫШЕНИЯ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ КОМПАНИИ МКЦ «АРТ-МЕДИКА»

3.1 Анализ условий реализации международного проекта по разработке новой услуги МКЦ «Арт-Медика»

Анализ условий реализации проекта является важной и неотъемлемой частью планирования, от качества проведенного анализа зависит сам проект. Одним из лучших методов анализа условий реализации проекта является анализ заинтересованных сторон.

Заинтересованные стороны проекта (стейкхолдеры) - это сотрудники или сторонние физические, юридические лица, которые имеют определенный интерес к компании, выраженный их ожиданиями от проекта, потребностями и мотивами. Заинтересованная сторона может иметь как положительное, так и отрицательное отношение к проекту, так же необходимо обращать внимание на степень влияния стейкхолдера на реализацию проекта. В свою очередь отношение заинтересованных сторон к проекту могут создавать ограничения, которые необходимо учитывать для достижения поставленных целей.

Таблица 13 - Анализ заинтересованных сторон международного проекта разработки новой услуги МКЦ «Арт-Медика»

№	Заинтересованные стороны	Мотив: Желание: Интересы	Сила влияния	Интерес	Коэффициент важности
1	Пациенты и потенциальные клиенты «Арт-Медика»	Получить качественную услугу, достижение желаемого результата, эксклюзивность услуги	0.3	0.2	0.06
2	Партнеры (итальянская клиника)	Увеличение объемов продаж, дополнительная загрузка мощностей, выход на международный рынок, преподавательская деятельность	0.2	0.2	0.04

Описание таблицы 13

	Персонал «Арт-Медика»	Возможность перенятия опыта итальянских специалистов и стандартов итальянской клиники, Возможность стажировки в клинике Италии, повышение квалификации, получение новых методик, общение с итальянскими коллегами, создание творческой атмосферы	0,1	0,1	0,01
4	Собственник «Арт-Медика»	Создание нового направления с рентабельностью не менее 30%, загрузка мощностей, подтверждения статуса клиники европейского формата	0,15	0,3	0,05
5	Проектная группа	Новая нагрузка и обязанности	-0,05	0,1	-0,01
6	Врачи-хирурги «Арт-Медика»	Страх потери клиентов	-0,2	0,1	-0,02

Таким образом, согласно проведенному анализу заинтересованных сторон выявлены стороны, оказывающие максимальное влияние на реализацию проекта: пациенты и потенциальные клиенты, собственник МКЦ «Арт-Медика» и итальянские партнеры по проекту. Следует сделать вывод о том, что реализация проекта напрямую зависит от того как договорятся стороны проекта и насколько он будет интересен конечному потребителю. Так же особое внимание стоит уделить проектной группе и врачам-хирургам МКЦ «Арт-Медика», так как их интересы могут стать причиной сопротивления изменениям в компании, что связано с личными страхами каждого сотрудника

3.2 Описание содержания международного проекта по разработке новой услуги МКЦ «Арт-Медика»

Устав проекта – это официальный документ, который заявляет о существовании проекта и наделяет менеджера проекта необходимыми полномочиями для привлечения ресурсов необходимых для реализации проекта. Так же устав проекта гарантирует согласие ответственных лиц с целями проекта, наличие необходимых сотрудников, наличие всех технических средств и возможность получения финансирования. так как заявка на проект является своего рода рекламой, с помощью которой можно привлечь дополнительные средства в проект.

Таблица 14 Проектная заявка международного проекта разработки новой услуги МКЦ «Арт-Медика»

Проектная заявка	Международный проект по разработке новой услуги МКЦ «Арт-Медика»
Руководитель	Главный врач МКЦ «Арт-Медика»
Исходная ситуация	В настоящее время существует проблема привлечения клиентов в связи с устаревшей номенклатурой услуг, а также необходимо подтверждение статуса клиники европейского уровня.
Цели	Создание высокорентабельного направления по оказанию эстетических, хирургических услуг европейского уровня. Привлечение и удержание клиентов.
Основные задачи	Проведение маркетингового исследования и опроса потенциальных клиентов; Формирование проектной группы; Создание номенклатуры услуг; Проведение переговоров с партнёрами клиники из Италии; Заключение договора о сотрудничестве. Получение лицензии; Выполнение условий по договору; Создание маркетинговой стратегии направления; Обучение персонала; Экономические вопросы , расчёт эффективности; Решение юридических вопросов

Окончание таблицы 14

Результат	Создание нового направление «Красота по-итальянски» выручкой не менее 21'240 тыс.руб./год.
Анализ рисков	Сопротивление со стороны сотрудников «Арт-Медика»
	Длительный период получения лицензии
Бюджет	Расходы проектной деятельности - 669 тыс.руб.
	Оборудование - 7870 тыс. руб.
	Ввод в эксплуатацию - 51 тыс.руб.
	Операционные расходы - 13 548тыс.руб. в год
Итого	22138тыс.руб
Ограничения	
Сроки, вехи	Проведение маркетингового исследования и опроса потенциальных клиентов - с 1.06.17 по 1.08.17
	Формирование проектной группы с 1.07.17 по 1.08.17
	Найм переводчика с 1.09.17 по 10.09.17
	Создание номенклатуры услуг с 1.08.17 по 1.09.17
	Расчёт экономической эффективности проекта - 1.09.17 по 15.09.17
	Проведение переговоров с партнёрами клиники из Италии с 15.09.17 по 20.09.17
	Заключение договора о сотрудничестве 30.09.17
	Выполнение условий по договору к 25.09.17
	Получение лицензии к 1.07.17-30.09.17
	Создание маркетинговой стратегии направление с 1.09.17 по 10.10.17
Обучение персонала с 1.09.17 по 10.10.17	
Запуск направления 1.10.17	
Заказчик	Подрядчик

Таким образом, проработка устава позволят выйти на этапы реализации проекта и перейти к планированию международного проекта по разработке новой услуги МКЦ «Арт-Медика».

3.3 Планирование международного проекта по разработке новой услуги МКЦ «Арт-Медика»

Важным этапом проекта является его планирование, в котором описывается, как будет получен результат. В первую очередь необходимо создать проектную группу после того, как будут получены удовлетворительные результаты маркетингового исследования. Форма международного сотрудничества была выбрана как оказание услуги в России по договору оказания услуг иностранного врача, следовательно, в проектную группу войдут:

Главный врач МКЦ «Арт-Медика»

- Ответственность за реализацию проекта;
- Предоставляет команде справочную информацию по стратегии и методологии;

- Поддерживает связь с директором;

- Предоставляет команде ресурсы (как людские, так и финансовые);

- Обеспечивает поддержку и энтузиазм во всей организации;

- Ведет переговоры с партнерами из Италии;

Заведующий подразделением пластической хирургии

- Осуществляет координацию заседаний; планирует, отслеживает и сообщает результаты работы команды;

- Обеспечивает обратную связь проектной группы с высшим руководством;

- Содействует формированию эффективной команды посредством наставничества и поддержки;

- Консультирует экономиста и маркетолога;

- Составляет перечень затрат направления

Маркетолог

- Занимается разработкой нового направления;

- Выполняет функции продукт-менеджера;

- Занимается продвижением направления;

Экономист

- Консультация в экономической части
- Расчет эффективности проекта
- Работа с поставщиками

Менеджер по персоналу

- работа с персоналом,
- Адаптация персонала и обучение:

После того как будет собрана группа начнется разработка новой услуги. Каждый участник проектной группы выполняет прописанный функционал. В связи с этим, маркетолог разработает перечень востребованных услуг, сформирует номенклатуру услуг в рамках нового направления. На собрании будет утверждена номенклатура, заведующий подразделением пластической хирургии сформирует список материалов и сопутствующих затрат, главный врач проведет переговоры с итальянскими партнерами, экономист рассчитает эффективность проекта, собранием будет утверждено решение о запуске нового направления. Менеджер по персоналу начнет работу с персоналом, а маркетолог разработает систему продвижения. Участники проектной группы работают, не отвлекаясь от основного вида деятельности.

3.4 Определение организационной структуры международного проекта по разработке новой услуги МКЦ «Арт-Медика»

Под проектной структурой управления понимается временная структура, создаваемая для решения конкретной комплексной задачи или разработки проекта и его реализации. Смысл проектной структуры управления состоит в том, чтобы собрать в одну команду самых квалифицированных сотрудников разных профессий для осуществления сложного проекта в установленные сроки с заданным уровнем качества и в рамках, выделенных для этой цели материальных, финансовых и трудовых ресурсов.

Так как большинство проектов является «чужеродными телами» в уже существующей организационной структуре компании, то работа над проектами

всегда связана с беспокойствами, стрессами, беспокойствами и конфликтами, таим образом вопрос включения проекта в структуру организации имеет важное значение с точки зрения проектной группы в компании. Структура компании непосредственно имеет отношение к внутренней структуре организации, внутри которой происходит распределение задач, полномочий и ответственности. В этом разделе определим тип организационной структуры, которая будет отвечать запросам проекта (рисунок 9).

Критерии выбора	Функциональная	Матричная	Проектная
Степень неопределенности условий реализации проекта	Низкая	Высокая	Высокая
Технология проекта	Стандартная	Сложная	Новая
Сложность проекта	Низкая	Средняя	Высокая
Сложность проекта	Короткая	Средняя	Большая
Масштаб проекта	Малый	Средний	Крупный
Важность проекта	Не очень важный	Средней важности	Очень важный
Взаимозависимость между отдельными частями проекта	Низкая	Средняя	Высокая
Критичность фактора времени (обязательства по срокам завершения работ)	Низкая	Средняя	Высокая
Взаимосвязь и взаимозависимость проекта от организаций более высокого уровня	Высокая	Средняя	Низкая

Рисунок 9 – Критерии выбора организационной структуры проекта

Оптимальной структурой проекта в данном случае является - матричная, так как технология проекта сложная, сложность проекта средняя, масштаб проекта средний, взаимосвязь между отдельными частями средняя, критичность фактора по времени средняя. Так же участники проекта будут совмещать проектную работу с линейной деятельностью.

Матричная организационная структура управления получила развитие в последние десятилетия. Она была создана в интересах эффективного использования специалистов, инженеров и ученых при адаптации широкого спектра новых продуктов к потребностям рынка.

Условиями применения матричной структуры управления являются: невозможность или нежелание организации ограничиться только одним принципом группирования, трудовой процесс сложен и не поддается стандартизации, доминирует инновационный характер деятельности, внешняя среда динамична и непредсказуема.

Матричная структура представляет собой комбинацию двух видов разделения: создается путем совмещения линейной и программно-целевой структур. При функционировании программно-целевой структуры управляющее воздействие направлено на выполнение определенной целевой задачи, в решении которой участвуют все звенья организации.

Вся совокупность работ по реализации заданной конечной цели рассматривается не с позиций достижения цели, предусмотренной программой. Основное внимание при этом концентрируется не столько на совершенствовании отдельных подразделений, сколько на интеграции всех видов деятельности, создании условий, благоприятствующих эффективному выполнению целевой программы. При этом руководители программы несут ответственность как за ее реализацию в целом, так и за координацию и качественное выполнение функций управления. Рассмотрим матричную структуру на рисунке 9.



Рисунок 9 – Матричная структура управления

Как видно из рисунка, в установившуюся линейную структуру вводятся особые штабные органы, которые координируют существенные горизонтальные связи по выполнению конкретной программы, сохраняя при этом вертикальные отношения, свойственные данной структуре. Основная часть работников, занятых реализацией программы, оказывается в подчинении не менее как двух руководителей, но по разным вопросам.

Управление программами осуществляется специально назначаемыми руководителями, которые несут ответственность за координацию всех связей по программе и своевременное достижение ее целей. При этом руководители высшего уровня освобождаются от необходимости принимать решения по текущим вопросам. В результате этого на среднем и нижнем уровнях повышается оперативность управления и ответственность за качество исполнения конкретных операций и процедур, то есть заметно повышается роль руководителей специализированных подразделений в организации работ по четко определенной программе.

Создание матричной организационной структуры управления организацией считается целесообразным в случае, если существует необходимость освоения ряда новых сложных изделий в сжатые сроки, внедрения технологических новшеств и быстрого реагирования на конъюнктурные колебания рынка.

Руководители проектов в матричной структуре отвечают в целом за интеграцию всех видов деятельности и ресурсов, относящихся к данному проекту. Для того чтобы они смогли добиться этого, все материальные и финансовые ресурсы по данному проекту передаются в их полное распоряжение. Руководители проектов сохраняют за собой право определять приоритетность и сроки решения той или иной задачи, в то время как руководители структурных подразделений могут лишь выбирать конкретного исполнителя и методику решения.

Достоинствами матричной структуры являются:

- интеграция различных видов деятельности компании в рамках реализуемых проектов, программ
- получение высококачественных результатов по большому количеству проектов, программ, продуктов
- значительная активизация деятельности руководителей и работников управленческого аппарата в результате формирования проектных (программных) команд, активно взаимодействующих с функциональными подразделениями, усиление взаимосвязи между ними
- вовлечение руководителей всех уровней и специалистов в сферу активной творческой деятельности по реализации организационных проектов и, прежде всего, по ускоренному техническому совершенствованию производства
- сокращение нагрузки на руководителей высшего уровня управления путем передачи полномочий принятия решений на средний уровень при сохранении единства координации и контроля за ключевыми решениями на высшем уровне
- усиление личной ответственности конкретного руководителя как за проект (программу) в целом, так и за его элементы
- достижение большей гибкости и скоординированности работ, чем в линейно-функциональных и дивизиональных организационных структурах управления, т. е. лучшее и более быстрое реагирование матричной структуры на изменения внешней среды
- преодоление внутриорганизационных барьеров, не мешая при этом развитию функциональной специализации

Несмотря на перечисленные выше достоинства анализируемого вида структур управления, необходимо отметить скептическое отношение к нему многих специалистов и, прежде всего, практиков. Разработка матричных структур очень часто рассматривается как достижение развития управленческой теории, которое с трудом реализуется на практике. Приведем перечень недостатков матричных структур, который содержит следующие негативные моменты:

- сложность матричной структуры для практической реализации, для ее внедрения необходима длительная подготовка работников и соответствующая организационная культура

- структура сложна, громоздка и дорога не только во внедрении, но и в эксплуатации

- она является трудной и порой непопулярной формой организации

- в связи с системой двойного подчинения подрывается принцип единоначалия, что часто приводит к конфликтам; в рамках этой структуры порождается двусмысленность роли исполнителя и его руководителей, что создает напряжение в отношениях между членами трудового коллектива компании

- в рамках матричной структуры наблюдается тенденция к анархии, в условиях ее действия нечетко распределены права и ответственность между ее элементами

- для этой структуры характерна борьба за власть, т. к. в ее рамках четко не определены властные полномочия

- для данной структуры характерны чрезмерные накладные расходы в связи с тем, что требуется больше средств для содержания большего количества руководителей, а также порой на разрешение конфликтных ситуаций

- мешает достижению высококачественных результатов двусмысленность и потеря ответственности

- при использовании матричной структуры возникают трудности с перспективным использованием специалистов в данной компании

- наблюдается частичное дублирование функций

- несвоевременно принимаются управленческие решения; как правило, характерно групповое принятие решений

- отмечается конформизм в принятии групповых решений

- нарушается традиционная система взаимосвязей между подразделениями

- в условиях матричной структуры затрудняется и практически отсутствует полноценный контроль по уровням управления

- структура считается абсолютно неэффективной в кризисные периоды

Анализ предпринимательства показал, что использование проектных и матричных структур целесообразно (эффективно) при следующих условиях:

- когда разрабатываемый проект должен быть уникальным: работа над ним не должна носить рутинный характер

- когда имеет место частая смена ассортимента или технологий

- работа группы над проектом должна вестись ограниченное время. Как только начинается серийное производство изделия, дальнейшая работа по его совершенствованию ведется в обычных функциональных отделах

- когда проблема решается общими усилиями членов группы

При использовании подобных схем основная проблема управления будет состоять в том, чтобы достичь бесконфликтности управления: обеспечить необходимый доступ к одним и тем же ресурсам, не создавая при этом взаимных трудностей.

Суть матричного управления и важнейшее требование к организации управления в этом случае как раз и опирается на строгое согласование интересов нескольких начальников, претендующих на доступ к одним и тем ресурсам.

Матричная структура представляет собой сетевую структуру, построенную на принципе двойного подчинения исполнителей: с одной стороны – непосредственному руководителю функциональной службы, которая предоставляет персонал и техническую помощь руководителю проекта, с другой – руководителю проекта или целевой программы, который наделен необходимыми полномочиями для осуществления процесса управления. При такой организации руководитель проекта взаимодействует с 2-мя группами подчиненных: с постоянными членами проектной группы и с другими работниками функциональных отделов, которые подчиняются ему временно и по ограниченному кругу вопросов. При этом сохраняется их подчинение

непосредственным руководителям подразделений, отделов, служб. Для деятельности, которая имеет четко выраженное начало и окончание, формируют проекты, для постоянной деятельности – целевые программы. В организации проекты и целевые программы могут сосуществовать.

3.5 Планирование работ в международном проекте по разработке новой услуги МКЦ «Арт-Медика»

Иерархическая структура работ – это иерархическое разбиение всей работы, которую необходимо выполнить для достижения целей проекта, на более мелкие операции и действия до такого уровня, на котором способы выполнения этих действий вполне ясны и соответствующие работы могут быть оценены и спланированы. Так же иерархическая структура работ позволяет определить весь объем работ по проекту.

Важным элементом структуры выступают пакеты работ, представляющие собой как раз списки операций, в процессе выполнения которых достигается результат вышестоящей задачи. Пакет работ выполняется без потребности в дополнительной информации, выдает измеримый результат, подлежит реалистичной оценке и может быть передан для исполнения стороннему подрядчику.

«Работа» – самое точное определение осуществляемых в ходе достижения проектных целей процедур в силу максимальной близости к задачному контексту проектной деятельности. Работу и задачу легче всего грамотно декомпозировать на составляющие операции и подзадачи. Работа – это элемент процессуального действия, имеющего входы, выходы, длительность, ресурсное наполнение, управляющее воздействие, а задача тяготеет к результату. Работа – категория динамическая, а задача – это точка в будущем, адекватная в понимании «достигнуто – не достигнуто» в заданный момент времени.

Значимость ИСР возрастает с ростом масштаба задачи. Являясь одним из ключевых факторов успеха проекта, иерархическая структура работ служит основой для:

- детального понимания того, как мы будем решать задачу проекта
- планирования ресурсов, стоимости, рисков, качества, распределения
- четкого распределения ответственности между участниками и организации взаимодействия между ними
- организации контроля выполнения работ и изменений
- отчетности о выполнении мероприятий и всей задачи в целом
- создания организационной структуры проекта

Ключевым моментом в создании иерархической структуры является декомпозиция. Декомпозиция - это инструмент, позволяющий выполнить разделение результатов поставки проекта на более мелкие, более управляемые элементы. Каждый следующий уровень иерархии более детально отражает элементы проекта. Декомпозиция выполняется до тех пор, пока работа и результаты поставки не определяются на уровне пакетов работ. Пакеты работ - это низший уровень детализации, который менеджер проекта должен держать под своим непосредственным контролем. Далее пакеты работ могут разбиваться на операции, которые потом могут быть разбиты на задания. Уровень детализации будет варьироваться в зависимости от размера и сложности проекта. У разных результатов поставки могут быть разные уровни декомпозиции.

Чрезмерная декомпозиция может привести к непродуктивной управленческой трудоемкости, неэффективному использованию ресурсов и снижению эффективности при выполнении работы. Команда проекта должна найти баланс между слишком малой и слишком большой детализацией планирования ИСР.

Декомпозиция всей совокупности проектных работ включает следующие операции:

- определение результатов поставки и работ для их достижения, получаемых путем анализа подробного описания работ по проекту. Список работ определяется путем экспертной оценки результатов поставки

- структурирование и организация ИСР - метод анализа, использующий шаблоны ИСР, структурирует результаты поставки и соответствующие проектные работы и представляет их в виде иерархической структуры. В зависимости от выбранного шаблона в итоге может получиться несколько разных видов структуры. В шаблонах в качестве первого уровня декомпозиции могут быть использованы подпроекты и основные результаты поставки (рис. 4.6) или фазы жизненного цикла проекта (рис. 4.7)

- разбиение верхних уровней ИСР на детализированные элементы нижних уровней

- разработка и присвоение идентификационных кодов элементам ИСР

Существуют следующие виды декомпозиции: продуктовая, функциональная и по жизненному циклу. В данном случае декомпозиция будет сделана по функциональному методу (рисунок 10).

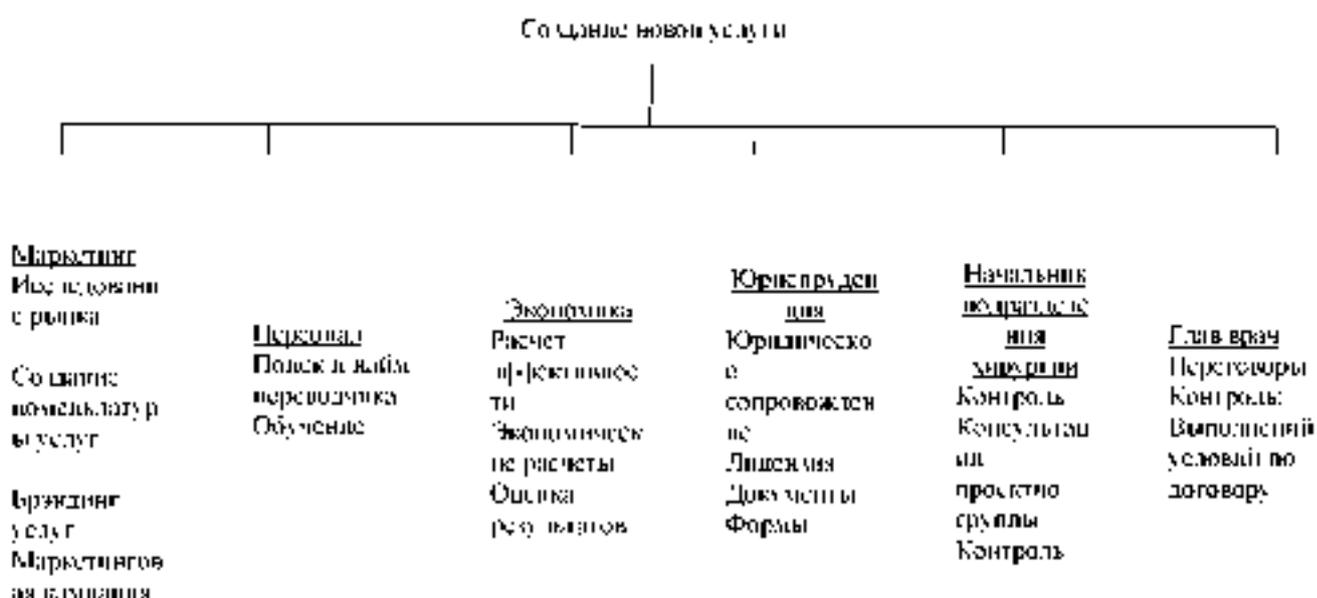


Рисунок 10 Иерархическая структура работ международного проекта создания новой услуги МКЦ «Арт-Медика»

Диаграмма Ганта (также ленточная диаграмма, график Ганта) — это популярный тип столбчатых диаграмм (гистограмм), который используется для иллюстрации плана, графика работ по какому-либо проекту. Является одним из методов планирования проектов. Используется в приложениях по управлению проектами. В настоящее время диаграмма Ганта является стандартом де-факто в теории и практике управления проектами, по крайней мере, для отображения структуры перечня работ по проекту.

Диаграмма Ганта представляет собой отрезки, размещенные на горизонтальной шкале времени. Каждый отрезок соответствует отдельному проекту, задаче или подзадаче. Проекты, задачи и подзадачи, составляющие план, размещаются по вертикали. Начало, конец и длина отрезка на шкале времени соответствуют началу, концу и длительности задачи. Рассмотрим диаграмму Ганта на рисунке 11.

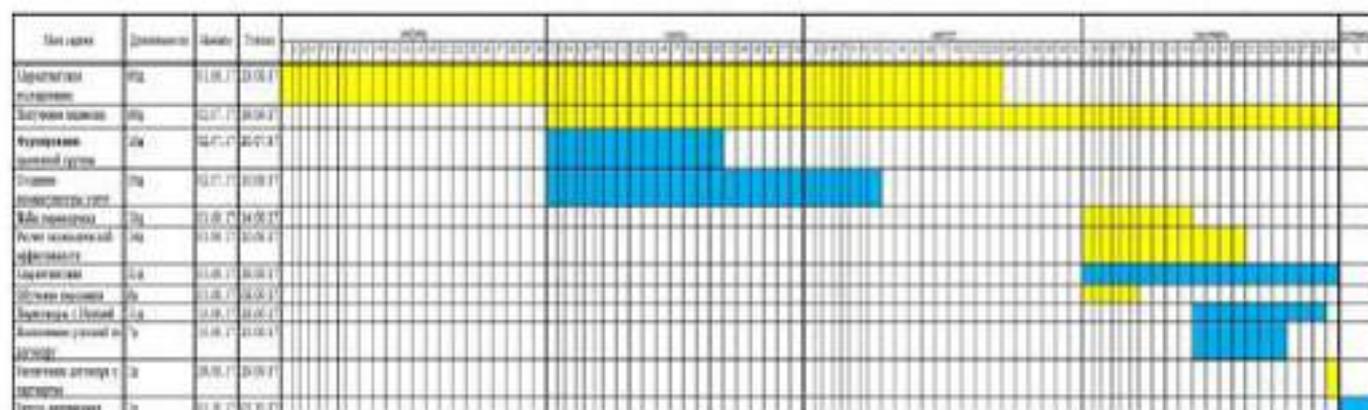


Рисунок 11 – Диаграмма Ганта международного проекта создания новой услуги МКЦ «Арт-Медика»

3.6 Оценка экономической эффективности международного проекта по разработке новой услуги МКЦ «Арт-Медика»

Для разработки проекта, представленного выше, необходима последовательная реализация отдельных этапов, представленных в виде алгоритма (рисунок 12).

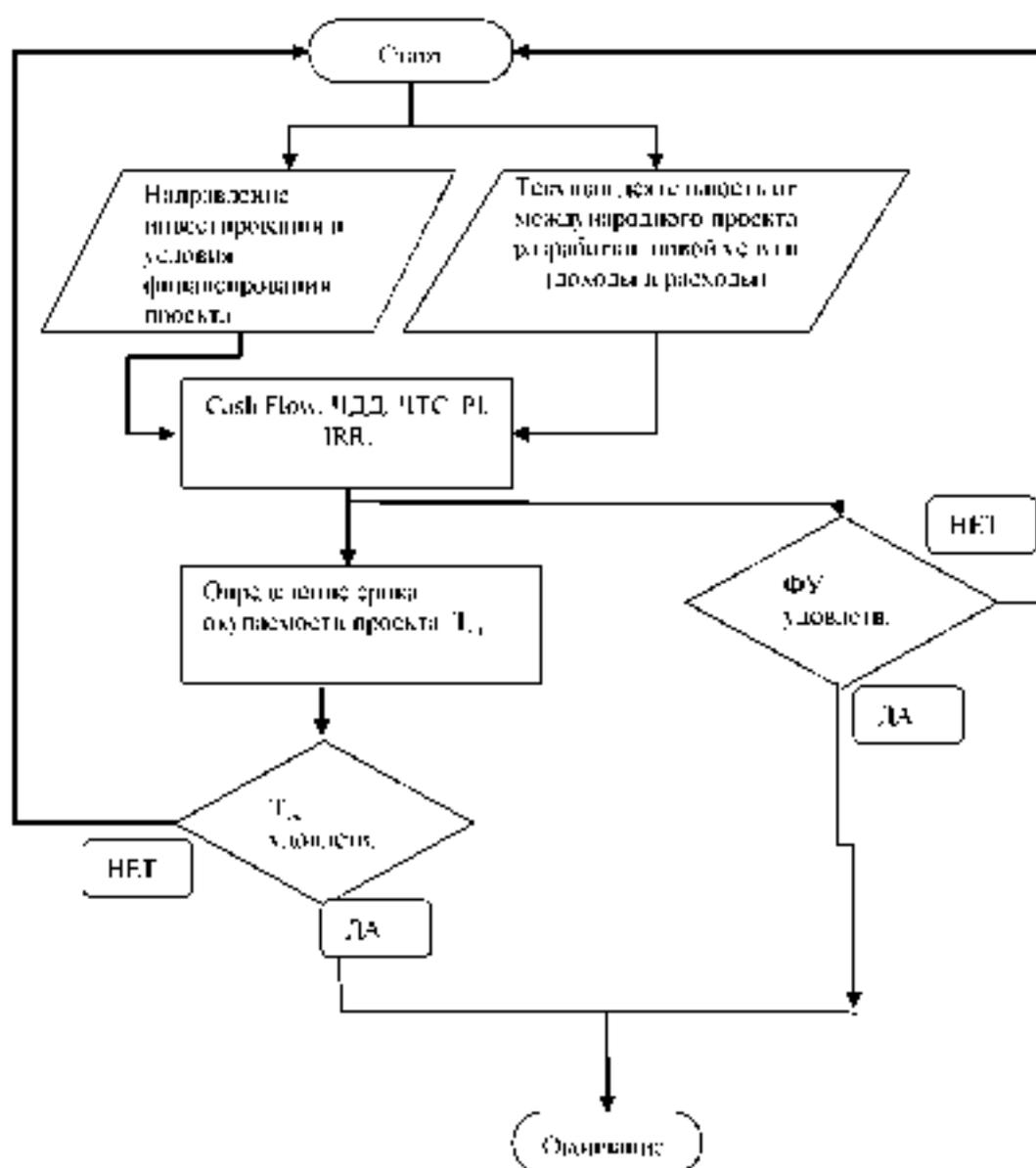


Рисунок 12 – Расширенный алгоритм оценки эффективности международного проекта по разработке новой услуги МКЦ «Арт-Медика»

Для разработки проекта по указанному алгоритму потребуются единовременные расходы, связанные с оплатой труда разработчиков, налоговой нагрузкой на зарплату и другими расходами, обусловленными текущей проектной деятельностью, которые перечислены в таблице 14.

Таблица 14 – Статьи расходов международного проекта по разработке новой услуги МКЦ «Арт-Медика»

№пп	Перечень статей расходов	Стоимость статьи расходов, тыс. руб.
1	Зарплата проектной группы	280
2	Вне бюджетные фонды	84
3	Материальные расходы	5
4	Транспорт	100
5	Реклама	150
6	Переводчик	80
	ИТОГО	699

Реализация проектных решений с целью повышения финансовой устойчивости предприятия требует внедрение оборудования, представленного в таблице 15.

Таблица 15 - Оборудование для реализации международного проекта по разработке новой услуги МКЦ «Арт-Медика»

№пп	Перечень оборудования	Стоимость оборудования, тыс. руб.
1	Операционные светильники	700
2	Вентиляция	1 000
3	Операционный стол	300
4	Перекладчики пациентов	70
5	Система телемедицины	1 500
6	Система дезинфекции	1 500
7	Многоразовые инструменты	800
8	Система наблюдения за состоянием пациента	2 000
	ИТОГО	7 870

Для ввода в эксплуатацию нового оборудования необходимы затраты, перечисленные в таблице 16.

Таблица 16 Прямые затраты на ввод в эксплуатацию нового оборудования в международном проекте по разработке новой услуги МКЦ «Арт-Медика»

№п/п	Перечень затрат на ввод в эксплуатацию нового оборудования	Стоимость затрат тыс. руб.
1	Монтаж	50
2	Оплата доставки	1
	ИТОГО	51

При бухгалтерском учёте основных средств в организации с плановыми затратами на их ввод в эксплуатацию, общая стоимость основных средств, по итоговым данным таблиц 15 и 16, составит 8921 тыс. руб. В теории инвестиционного анализа предполагается, что ставка дисконтирования должна включать минимально гарантированный уровень доходности, равный гарантированному проценту при вложении рассматриваемой суммы в банк. Коэффициент, учитывающий степень риска конкретного инвестирования и темп инфляции. То есть, этот показатель отражает минимально допустимую отдачу на вложенный капитал, при которой инвестор предпочтёт участие в проекте альтернативному вложению тех же средств в другой проект с сопоставимой степенью риска.

Основная формула для расчёта ставки дисконтирования (d)

$$d = a - b + c,$$

где, a – уровень доходности при альтернативном размещении денег в банке,

b – уровень риска для данного типа проектов,

c – установленный размер инфляции.

Для расчёта ставки дисконтирования в настоящем проекте принято:

уровень доходности – 12%;

уровень риска проекта – 10%;

размер инфляции – 8%.

В итоге ставка дисконтирования составит 20%. Финансирование проекта осуществлено за счёт внутренних источников.

Для окупаемости проекта необходимо ведение текущей деятельности, связанной с получением выручки и текущими затратами только от проектной деятельности.

При реализации новых услуг выручка от реализации проектной деятельности за месяц можно представить в виде произведения:

$$B = Q_p * C_p.$$

где, Q_p – количество реализованных услуг,

C_p – цена одной услуги.

Ежемесячные расчётные значения выручки от реализации проектных решений за три года после вложений в проект представлены в таблице 17.

Таблица 17 - Выручка от реализации проекта за первые три года проектной деятельности

Виды деятельности от реализации проекта	Расчётный проектный период, год		
	1	2	3
Пластические операции	21 240	23 028	24 768
Выручка в год. ВСЕГО, тыс. руб.	21 240	23 028	24 768

Под затратами от текущей проектной деятельности понимаются затраты связанные с получением выручки только от реализации проекта.

Ежемесячные расчётные значения затрат на реализацию проектных решений за три года после вложений в проект представлены в таблице 17. В состав затрат, указанных в таблице входят затраты, относимые на себестоимость, а также управленческие, коммерческие и внебюджетные расходы (без учёта амортизации), связанные только с проектной деятельностью (таблица 18)

Таблица 18 - Затраты при реализации проекта за первые три года проектной деятельности

Виды затрат	Расчётный проектный период, год		
	1	2	3
Врач Италия	3 600	3 888	4 188
Материалы на операции	6 000	6 480	6 998,4
Реклама	2 400	2592	2 800
Уборка помещения	120	130	140
Сервис-менеджер	240	260	2 808
ВНФ	1 188	1 283	1 380
Затраты в год, ВСЕГО, тыс. руб.	13 548	14 632	15 780

Поток реальных денег (Cash Flow)

Поток денег в каждом расчётном периоде определяется по формуле:

$Cash\ Flow = \text{«Объем реализации»} - \text{«Вложения в проект»} - \text{«Текущие затраты»}$

В расчетах Cash Flow дипломного проекта «Вложения в проект» принимаются только в год вложений в проект, а реализация проекта начинается на следующий год после этих вложений. Сумма, указанная в «Объеме реализации» представляет собой итоговую годовую выручку от реализации проекта из таблицы 17.

В состав «Текущие затраты» входят все затраты, связанные с текущей деятельностью, отражённые в табл. 18, а также налог на прибыль от проектной деятельности по ставке 20 %, данные на основании которых были произведены расчёты представлены в таблице 19.

Таблица 19 – Данные для расчета потока реальных денег (Cash Flow)

		Формирование проекта	Проектный период				Перспективный расчет доходности проекта (при условии, что через 3 периода проект выходит на полный проектный объем)			
Наименование показателя	Ед. изм.	0	1	2	3	4	5	6	7	
Планируемый доход от реализации проекта в год	тыс. руб.	X	21 240	23 028	24 768	24 786	24 786	24 786	24 786	
Операционные затраты проекта	тыс. руб.	X	13 548	14 632	15 780	15 780	15 780	15 780	15 780	
Налог на прибыль	тыс. руб.	X	1 538	1 679	1 798	1 801	1 801	1 801	1 801	
Cash Flow	тыс. руб.	-8 620	6 154	6 717	7 190	7 205	7 205	7 205	7 205	

По результатам расчётов на рисунке 13 показан график финансовых потоков Cash Flow при выбранном финансировании проекта.

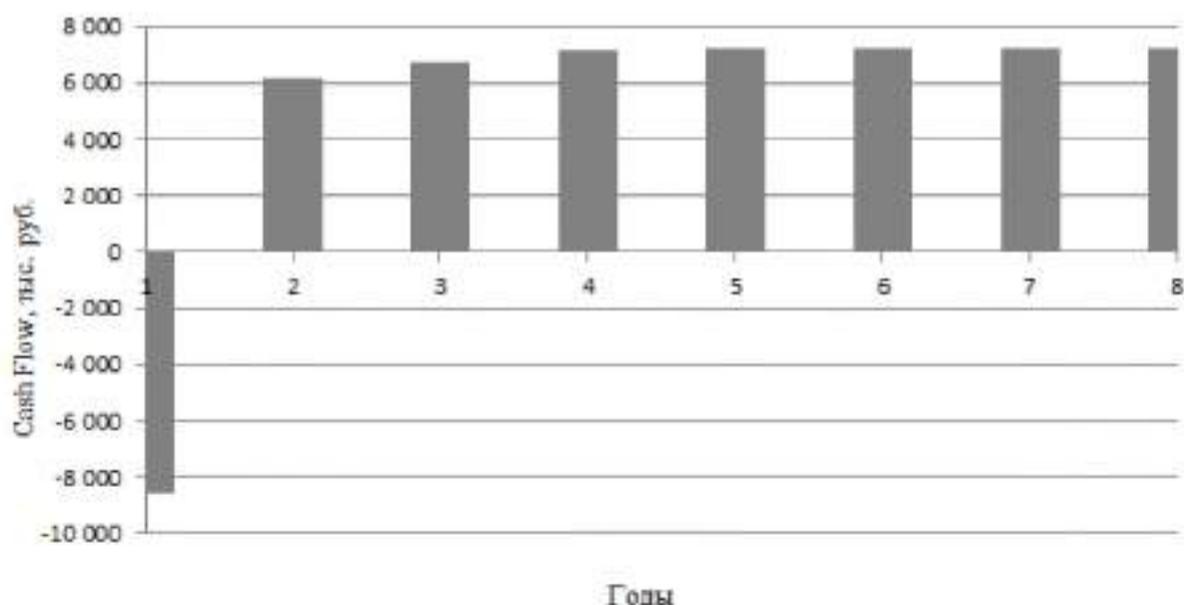


Рисунок 13 - Диаграмма финансовых потоков инновационного проекта

Окупаемость предлагаемого проекта возможна только за счёт чистого дисконтированного дохода от текущей проектной деятельности.

Чистый дисконтированный доход и чистая текущая стоимость

Немаловажным фактором, который инвесторы учитывают при принятии решений о финансировании проекта, является период, в течение которого будут возмещены понесенные расходы, а также период необходимый для получения расчетной прибыли. Наиболее популярными методами оценки экономической эффективности реализации проектных решений являются метод чистого дисконтированного дохода. Этот доход представляет собой дисконтированный финансовый поток от реализации проекта.

Формула для расчета чистого дисконтированного дохода

$$\text{ЧДД}_i = (D_i - K_i) / (1-d)^i,$$

где, D_i – доход от реализации проекта i – го периода, принимается по данным таблицы Cash Flow;

K_i – расходы при реализации проекта i – го периода, принимаются по данным таблицы Cash Flow;

i – номер периода от 0 до n , где 0 – номер периода формирования проекта.

d – ставка дисконтирования.

Чистая текущая стоимость (ЧТС) представляет собой сумму чистого дисконтированного дохода нарастающим итогом

$$\text{ЧТС} = \sum \text{ЧДД}_i (i = 0 \dots n)$$

Результаты расчетов ЧТС и ЧДД при выбранном финансировании проекта представлены в таблицах совместно с расчётами ЧДД. По результатам расчётов на рисунке 14 представлены графики изменения чистой текущей стоимости при различных источниках финансирования проекта

Таким образом, расчет чистого дисконтированного дохода и чистой текущей стоимости представлен в таблице 20 и на рисунке 14.

Таблица 20 - Чистый дисконтированный доход и чистая текущая стоимость

Наименование показателя	Ед. изм.	Обозначение	Периоды окупаемости проекта							
			0	1	2	3	4	5	6	7
Доход	тыс. руб.	Д	0	6 154	6 717	7 190	7 205	7 205	7 205	7 205
Капитальные вложения	тыс. руб.	К	-8 620	0	0	0	0	0	0	0
Чистый доход	тыс. руб.	Д - К	-8 620	6 154	6 717	7 190	7 205	7 205	7 205	7 205
Дисконт		$1 / (1+d)^i$	1,00	0,77	0,59	0,46	0,35	0,27	0,21	0,16
Чистый дисконтированный доход	тыс. руб.	$ЧДД = (Д - К) / (1+d)^i$	-8 620	4 734	3 974	3 273	2 523	1 940	1 493	1 148
Чистая текущая стоимость	тыс. руб.	$ЧТС = \sum_{i=1}^n ЧДД_i$	-8 620	-3 886	88	3 361	5 883	7 824	9 317	10 465

При расчёте срока окупаемости проекта принято, что проект окупается в тот момент, когда сумма накопленной чистой прибыли от реализации проекта, с учётом коэффициента дисконтирования, равна сумме капитальных вложений в проект. Этот момент соответствует точке пересечения графика ЧТС с осью времени. Как следует из графика ЧТС рисунка 14 окупаемость проекта при выбранном финансировании составляет 2 года.

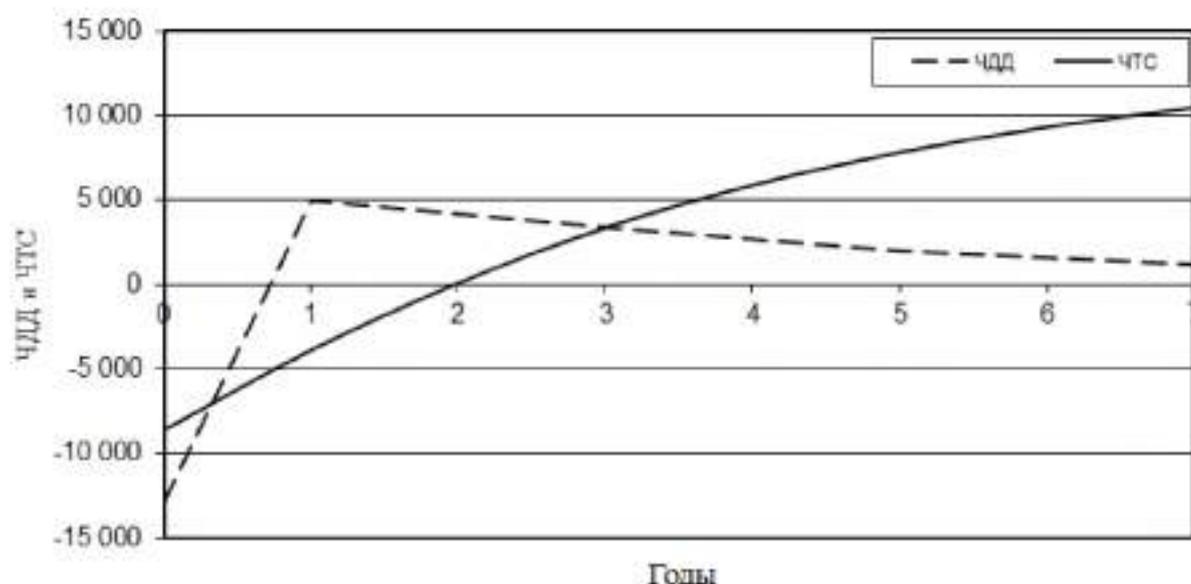


Рисунок 14 - Чистый дисконтированный доход и чистая текущая стоимость

Индекс рентабельности

Индекс рентабельности – показатель эффективности инвестиций, который показывает отношение дисконтированных доходов к размеру инвестиционного капитала, то есть уровень доходов на единицу затрат.

$$PI = NPV / I.$$

где, NPV - чистая текущая стоимость,

I - сумма инвестиций в проект в руб.

Таким образом, на основании предыдущих данных рассчитан индекс рентабельности, который равен 1,21 (10465руб./8620руб.=1,21). Показатель PI выше 1 следовательно проект прибыльный.

Индекс внутренней доходности(IRR)

Индекс внутренней доходности (IRR), по сути, представляет собой критическое значение ставки дисконтирования, при которой проект перестаёт окупаться. Указанный индекс определяется путём подбора ставок дисконтирования, при моделировании проектной деятельности, до того значения при котором кривая ЧТС, будет аperiodически приближаться к оси времени на графике ЧТС. Таким образом, получается значение IRR при выбранном условии финансирования: 76 %

Индекс внутренней доходности обуславливает запас надёжности проекта, который равен кратности отношения IRR (т.е. критического значения ставки дисконтирования) к принятому номинальному значению «d». Если это значение превышает «2», то проект имеет достаточный запас надёжности, а если это значение меньше двух, надёжность реализации проекта сомнительна. В настоящем проекте коэффициент дисконтирования принят равным 30 %. Тогда запас надёжности составит 2,5 что говорит о высоком запасе надёжности.

На основании проведенных расчетов экономической эффективности сформирует таблицу 21 с показателями, которая поможет оценить целесообразность проекта.

Таблица 21 - Показатели экономической эффективности международного проекта разработки новой услуги МКЦ «Арт-Медика»

Показатель	Расчетное значение	Нормативное значение
Чистая текущая стоимость, тыс руб.	10 465	> 0
Индекс рентабельности	1,21	> 1
Внутренняя норма доходности, %	76%	> 30%
Запас надежности, раз	2,5	> 2
Дисконтированный срок окупаемости, год	2	3

Согласно полученным данным таблицы 20 показатели экономической эффективности международного проекта разработки новой услуги МКЦ «Арт-Медика» являются удовлетворительными: чистая текущая стоимость выше нуля, индекс рентабельности больше 1, внутренняя норма доходности больше 30%, запас надежности больше чем в 2 раза, а срок окупаемости меньше 3 лет. Все это говорит о том, что проект экономически эффективен.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Таким образом, в рамках выпускной квалификационной работы в первой главе был проведен стратегический анализ внешней и внутренней среды, в ходе которого были выявлены слабые и сильные стороны организации, выполнен SWOT-анализ и проведена классификация, ранжирование проблем предприятия МКЦ «Арт-Медика».

Во второй главе работы был обоснован выбор международного проекта для повышения конкурентоспособности компании МКЦ «Арт-Медика», изучены стратегические цели компании и теоретические подходы к формированию реализации международных медицинских проектов, а так же возможность их применения.

В третьей главе выпускной квалификационной работы был разработан международный проект для повышения конкурентоспособности компании МКЦ «Арт-Медика», проведен анализа условий реализации международного проекта, описано его содержание, проведено планирование проекта, определена организационная, обоснована экономическая эффективность международного проекта по разработке новой услуги МКЦ «Арт-Медика».

Таким образом, цель выпускной квалификационной работы достигнута.

БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК

1. Акулич, И. Л. Маркетинг : учеб. / И. Л. Акулич. – 6-е изд., испр. – Минск : Высш. шк., 2009.- 463с.
2. Акулов, В.Б. Финансовый менеджмент: Учебное пособие / В.Б. Акулов. - М.: Флинта, МПСУ, 2010. - 264 с.
3. Алексеев, И. С. Внешнеэкономическая деятельность / И. С. Алексеев. - М.: "Дашков и К", 2010. - 304 с.
4. Ансофф, И. Стратегическое планирование / И. Ансофф. – М.: Экономика, 2008. – 645с.
5. Бабанова, Ю.В. Менеджмент инноваций: учебное пособие/ Ю.В. Бабанова – Челябинск: Издательский центр ЮУрГУ, 2012. – 146 с.
6. Багиев Г.Л. Международный маркетинг : учебник / Г.Л. Багиев, Н.К. Моисеева, С.В. Никифорова. - СПб., 2008. – 367с.
7. Балашов, А.П. Основы менеджмента: Учебное пособие / А.П. Балашов. - М.: Вузовский учебник, ИНФРА-М, 2012. - 288 с.
8. Баринов, В.А. Стратегический менеджмент: Учебное пособие / В.А. Баринов, В.Л. Харченко. - М.: ИНФРА-М, 2013. - 285 с.
9. Басовский, Л.Е. Стратегический менеджмент: Учебник / Л.Е. Басовский. - М.: НИЦ ИНФРА-М, 2013. - 365 с.
10. Боумэн, К. Основы стратегического менеджмента: пер. с английского / К.Боумэн – М: Геодезическое предприятие «Земля», 2007. – 764 с.
11. Валигурский, Д. И. Организация предпринимательской деятельности: учебник / Д. И. Валигурский. - 2-е изд., перераб. и доп. - М.: "Дашков и К", 2010. - 520 с.
12. Виханский, О.С. Стратегическое управление: учебник. 2-е изд., перераб. и доп. / О.С. Виханский. – М.: Гардарики, 2008. – 462 с.
13. Волкогонова, О.Д. Стратегический менеджмент: Учебник / О.Д. Волкогонова, А.Т. Зуб. - М.: ИД ФОРУМ, НИЦ ИНФРА-М, 2013. - 256 с.
14. Глумаков, В. Н. Стратегический менеджмент : практикум / В. Н. Глумаков, М. М. Максимцов, Н. И. Малышев. – М. : Вузовский учебник, 2010. – 632 с.
15. Данько, Т.П. Менеджмент и маркетинг, ориентированный на стоимость: Учебник / Т.П. Данько, М.П. Голубев. - М.: ИНФРА-М, 2013. - 416 с.
16. Долгов, А. И. Стратегический менеджмент : учеб. пособие / А. И. Долгов, Е. А. Прокопенко. – 2-е изд. – М. : Флинта : НОУ ВПО «МПСИ», 2010. – 589 с.
17. Егоршин, А.П. Основы менеджмента: Учебник для вузов / А.П. Егоршин. - Н.Новг.: НИМБ, 2012. - 320 с.

18. Захаров, С. В. Маркетинг : учеб. / С. В. Захаров, Б. Ю. Сербиновский, В. И. Павленко. – 2-е изд., доп. и перераб. – Ростов н/Д : Феникс, 2009. – 361 с.
19. Ивашкова, Н. И. Управление маркетингом : учеб. пособие / Н. И. Ивашкова. – М. : ФОРУМ : Инфра-М, 2010. – 423с.
20. Киселева, О.В. Инвестиционный анализ : учеб. пособие / О.В. Киселева, Ф.С. Макеева. – М. : КНОРУС, 2010. - 478 с.
21. Колмыкова, Т.С. Инвестиционный анализ : учеб. пособие / Т.С. Колмыкова. – М. : ИНФРА-М, 2013. 3. Коссов, В.В. Инвестиционный анализ. Подготовка и оценка инвестиций в реальные активы : учеб. для бакалавров / В.В. Коссов, И.В. Липсиц. – М. : ИНФРА-М, 2014.
22. Котлер, Ф. Основы маркетинга / Ф. Котлер [и др.]; пер. с англ. – 2-е европ. изд. – М. : Вильямс, 2007. – 893с.
23. Кузнецов, Б.Т. Инвестиционный анализ : учеб. и практикум для академического бакалавриата / Б.Т. Кузнецов. – М. : Юрайт, 2014. – 492 с.
24. Маленков, Ю. А. Стратегический менеджмент : учеб. / Ю. А. Маленков. – М. : Проспект, 2011. – 367 с.
25. Попов, С.Г. Основы менеджмента: Учебное пособие / С.Г. Попов. - М.: Ось-89, 2013, - 176 с.
26. Сейфуллаева, М.Э. Международный маркетинг [Электронный ресурс]. М.: Юнити-Дана, 2012. Режим доступа: <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=119592>.
27. Соловьев, Б. А. Маркетинг : учеб. для студентов вузов по направлению «Экономика» / Б. А. Соловьёв, А. А. Мешков, Б. В. Мусатов. – М. : Инфра-М, 2013. – 549 с.
28. Фунтов, В. Н. Основы управления проектами в компании : учеб пособие / В. Н. Фунтов. – 3-е изд, доп. – СПб. : Питер, 2011. – 734 с.
29. Чернов, В.А. Инвестиционный анализ : учеб. пособие / В.А. Чернов; под ред. М.И. Баканова. – 2-е изд., перераб. и доп. – М. : ЮНИТИ-ДАНА, 2009. – 178 с
30. Шилков, В.И. Стратегический менеджмент: Учебное пособие / В.И. Шилков. - М.: Форум, 2013. - 30