

УДК 339.138  
JEL classification: L20

<https://doi.org/10.33619/2414-2948/50/30>

## РАЗРАБОТКА СТРАТЕГИИ РАЗВИТИЯ ПРЕДПРИЯТИЯ НА ПРИМЕРЕ ООО «КЛИНИКА СЕМЕЙНОЙ МЕДИЦИНЫ»

©*Никитина Е. А.*, Владимирский государственный университет им. А.Г. и Н.Г. Столетовых, г. Владимир, Россия, [eme999lvo@yandex.ru](mailto:eme999lvo@yandex.ru)  
©*Смирнов В. Н.*, ORCID: 0000-0002-4282-6201, канд. экон. наук, Владимирский государственный университет им. А.Г. и Н.Г. Столетовых, г. Владимир, Россия, [vick33ru@mail.ru](mailto:vick33ru@mail.ru)

## ELABORATION OF AN ENTERPRISE DEVELOPMENT STRATEGY USING THE EXAMPLE OF FAMILY MEDICINE CLINIC LLC

©*Nikitina E.*, Vladimir State University, Vladimir, Russia, [eme999lvo@yandex.ru](mailto:eme999lvo@yandex.ru)  
©*Smirnov V.*, ORCID: 0000-0002-4282-6201, Ph.D., Vladimir State University, Vladimir, Russia, [vick33ru@mail.ru](mailto:vick33ru@mail.ru)

*Аннотация.* В статье рассмотрены теоретические и практические аспекты разработки стратегии развития предприятия. На основе анализа внешней и внутренней маркетинговой среды разработаны и предложены стратегические мероприятия, ориентированные на укрепление рыночных позиций организации.

*Abstract.* The article deals with the theoretical and practical aspects of developing an enterprise development strategy. Based on the analysis of the external and internal marketing environment developed and proposed measures aimed at strengthening of the organization's market position.

*Ключевые слова:* анализ маркетинговой среды, конкурентное положение, анализ финансовых результатов, разработка стратегии, проект.

*Keywords:* analysis of the marketing environment, competitive position, analysis of financial results, strategy development, project.

В настоящее время внешняя среда быстро подвергается изменениям, для усиления и удержания конкурентных позиций на рынке необходимо стратегическое маркетинговое планирование, ведь в динамических условиях оперативных мер недостаточно.

Стратегический маркетинг — это процесс долгосрочного планирования, целью которого является разработка маркетинговых мероприятий, позволяющих организации добиваться целей путем создания предложения, обладающего высокой ценностью для потребителей на рынке [1].

В настоящее время на рынке платных медицинских услуг наблюдается усиление конкуренции за пациента между частными медицинскими клиниками. Поэтому для сохранения и укрепления рыночных позиций перед клиникой встает задача более активного формирования и продвижения положительного образа перед пациентами, более видимой отстройки от конкурентов (<https://www.ey.com/>).

Маркетинговая стратегия конкурентного позиционирования частной клиники предполагает проведение следующих мероприятий:

- анализ ресурсного обеспечения (материальная база, кадровые ресурсы, финансовые ресурсы и другое);
- анализ тенденций рынка платных медицинских услуг и определение ниши, соответствующей ресурсам и возможностям клиники;
- анализ спроса на платные медицинские услуги;
- анализ качества процесса оказания услуг и сервиса, ориентация на оптимизацию и улучшение показателей качества с целью удовлетворения запросов пациентов.

ООО «Клиника семейной медицины» - первая частная клиника для детей и взрослых во Владимирской области, которая 15 лет занимается оказанием медицинских услуг. Основным видом деятельности частной клиники является деятельность в области здравоохранения. В составе ООО «Клиника семейной медицины» два филиала. В клинике работают более 80 врачей высокой квалификации, осуществляющие врачебную деятельность более чем по 25 направлениям традиционной медицины. Обследования и лабораторные исследования проходят на качественном, современном и высокотехнологичном оборудовании.

Анализ финансовых результатов ООО «Клиника семейной медицины» в последнем исследуемом периоде показал снижение темпов прироста чистой прибыли после резкого скачка в 2017 г. В целом динамика близка к стагнации. В 2018 г наблюдается отрицательный темп прироста выручки и себестоимости, динамика чистой прибыли остается положительной из-за снижения прочих расходов. Это говорит о сокращении объема оказанных услуг в 2018 г.

В 2018 г снизился объем дневных продаж, выросла дебиторская и кредиторская задолженность. Увеличение количества дней оборачиваемости дебиторской задолженности отражает ухудшение платежной дисциплины дебиторов. Несмотря на то, что темп прироста оборотных активов клиники увеличился с 34% в 2017 г до 63% в 2018 г, количество дней оборота оборотных активов сильно выросло из-за снижения объема дневных продаж в 2018 г.

Анализ финансовых результатов деятельности позволяет сделать вывод: для успешной деятельности клиники необходима маркетинговая стратегия по увеличению пациентопотока, что обеспечит рост выручки. Для роста прибыли нужно грамотное расходование средств, чтобы темп роста выручки опережал темп роста расходов.

Анализ портфеля услуг клиники может быть проведен по методу Бостонской консалтинговой группы (БКГ), называемому «матрицей рост-доля рынка». Матрица БКГ для «Клиники семейной медицины» представлена следующими элементами:

«дойные коровы» (медленный рост и высокая доля): приемы специалистов, ультразвуковые исследования, эндоскопия;

«звезды» (быстрый рост и высокая доля): стоматологические услуги;

«знаки вопроса» (быстрый рост и малая доля): лабораторные исследования, массаж;

«собаки» (медленный рост и малая доля): услуги рентген-кабинета, физиотерапия.

ООО «Клиника семейной медицины» работает в рамках высокого ценового сегмента. Основными потребителями платных медицинских услуг клиники (42%) являются пациенты в трудоспособном возрасте от 25 до 45 лет.

В клинике используются прямой и косвенный каналы распространения медицинских услуг. Прямой канал предполагает общение представителя клиники в виде медицинского работника и пациента напрямую, без посредников. Через косвенный канал продвижения осуществляется поиск потенциального пациента с привлечением посредника, в лице которого может, например, выступать страховая медицинская компания. Распространение услуг осуществляется путем направления пациента врачом на консультации к другим узким

специалистам, на обследования и лабораторные исследования анализов. Врач является посредником в системе сбыта медицинских услуг.

ООО «Клиника семейной медицины» делает основной акцент в позиционировании на стратегии по цене и качеству. Медицинские услуги, оказываемые в клинике, обладают высоким качеством, направлены преимущественно на пациентов с доходом выше среднего.

Задача продвижения для клиники – сообщить целевой аудитории об услугах, побудить у них желание воспользоваться услугами. Средствами продвижения являются реклама на телевидении и радио, реклама в сети Интернет, в том числе контекстная, активное участие в выставках, семинарах, конкурсах.

Маркетинговая деятельность ООО «Клиника семейной медицины» должна быть направлена на то, чтобы путем установления доверительных отношений с пациентами, удовлетворяя их потребности, достичь желаемых финансовых результатов для клиники в виде прибыли.

Основными конкурентами «Клиники семейной медицины» во Владимирском регионе являются ООО МЦ «Палитра», «Бэбибум», ООО МК «Нева», ООО МК «Твой доктор», ООО «Клиника Доктора Коровина», ООО «Альтернативная клиника» (<http://prodoctorov.ru/>).

Оценка работы медицинских клиник основана на рейтингах с сайта [prodoctorov.ru](http://prodoctorov.ru), которые сформированы на основе отзывов реальных пациентов. В расчет берутся такие параметры, как тщательность обследования, эффективность лечения, отношение к пациенту, информирование пациента, готовность порекомендовать врача. Наибольший рейтинг имеет клиника «Бэбибум» за счет высокой оценки врачей, комфорта и времени ожидания, оборудования. В «Клинике Доктора Коровина» пациентам нравится отношение медперсонала и условия пребывания, а по параметру оценки врачей занимает лишь пятое место среди семи. «Палитра» имеет наибольшую представленность, каждый филиал оснащен современным оборудованием, однако клиника имеет невысокую оценку врачей, комфорта и времени ожидания, отношения медперсонала. Пациентов клиники «Нева» сильно не устраивает время и комфорт ожидания. Они низко оценивают врачей, оборудование, отношение медперсонала. «Альтернативная клиника» имеет в штате врачей, которые высоко ценятся пациентами, что дает третье место в группе по этому параметру, по остальным критериям оценки невысокие. Пациенты клиники «Твой доктор» по всем параметрам низко ее оценивают, жалуются на плохое качество медицинских услуг.

«Клиника семейной медицины» занимает третье место в рейтинге и имеет самую высокую оценку врачей в группе. Необходимо наладить процесс сбора обратной связи от пациентов о процессе оказания услуг и сократить время ожидания.

Анализ макросреды позволяет сделать следующие выводы:

-рост уровня безработицы и рост инфляции приводит к низкой платежеспособности пациентов с доходом ниже среднего;

-рост курса доллара к рублю является внешней угрозой для клиники, так как в работе используется импортное оборудование, расходные материалы, лекарственные средства. Необходима достойная альтернатива зарубежным поставщикам среди отечественных поставщиков;

-негативные тенденции демографического развития обуславливают формирование устойчивой тенденции старения населения, уменьшения численности населения трудоспособного возраста;

-негативная динамика состояния окружающей среды приводит к ухудшению здоровья;

-угроза сокращения числа квалифицированных и опытных специалистов;

-правильное применение возможностей сети Интернет и новых медицинских технологий может помочь привлечению пациентов (<https://investinrussia.com/>).

Таким образом, необходима поддержка здоровья, повышение уровня жизни населения путем предоставления качественных медицинских услуг, выявляющих и предупреждающих угрозу жизни и здоровью людей.

Для оценки стратегических позиций клиники возможно использование техники SWOT-анализа с выделением внутренних сильных и слабых сторон, внешних возможностей и угроз. К сильным сторонам ООО «Клиника семейной медицины» относятся: широкий спектр медицинских услуг; современное оборудование; высокая узнаваемость; высокая квалификация врачей; стабильное положение на рынке. К слабым сторонам клиники можно отнести: время ожидания; отсутствие стационара; дорогое обслуживание оборудования; отсутствие программы лояльности для постоянных пациентов; отсутствие системы сбора обратной связи. Среди возможностей для клиники выделяются следующие: внедрение новых проектов помощи в ведении здорового образа жизни; создание личного кабинета пациентов с аналитикой состояния здоровья; онлайн-консультации пациентов в сети Интернет после приема с целью отслеживания самочувствия; ухудшение состояния окружающей среды, приводящее к увеличению числа потенциальных пациентов; мода на внимание к своему здоровью и ведение здорового образа жизни. К угрозам для ООО «Клиника семейной медицины» относятся: снижение благосостояния населения; рост уровня безработицы и инфляции; курс доллара к рублю, так как в работе используется импортное оборудование и лекарственные средства; угроза сокращения числа квалифицированных и опытных специалистов, «кадровый голод» во Владимире.

К задачам стратегического маркетинга частной медицинской клиники относятся:

- регулярный анализ потребностей и требований пациентов как реальных, так и потенциальных;
- исследование и анализ факторов, влияющих на выбор медицинского учреждения, прогнозирование спроса;
- разработка и внедрение новых продуктов и услуг;
- позиционирование клиники на конкурентном рынке;
- ориентация на определенный сегмент рынка и разработка стратегии захвата новых сегментов.

По данным РБК Исследования рынков, в динамике с 2009 года рынок платных медицинских услуг растет в абсолютном выражении, однако темп прироста с 2015 года уменьшается (рисунок 1).

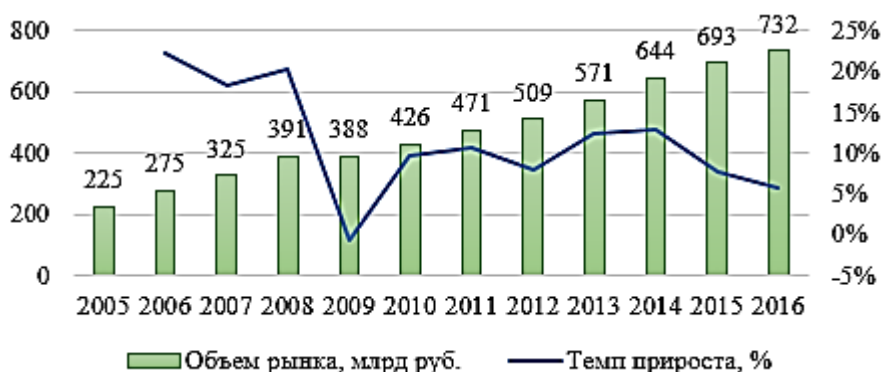


Рисунок 1. Динамика объема рынка платных медицинских услуг в России, млрд рублей, %  
<http://www.klinsm.ru/>

В последние годы совокупная выручка частных клиник имеет тенденцию к росту. По результатам исследования КПМГ «Взгляд на перспективы развития рынка частных медицинских услуг в РФ в 2017-2019 годах», можно ожидать устойчивого роста рынка частной медицины, в среднем на 5,9% ежегодно.

Основным фактором роста рынка частной медицины, согласно исследованию компании ЕУ, являются проблемы в системе оказания медицинских услуг государством. К этим проблемам относятся:

- снижение финансирования и сокращение количества государственных лечебно-профилактических учреждений;
- сокращение предоставляемых услуг по ОМС, оказание услуг на платной основе;
- низкий уровень качества медицинских услуг;
- бюрократические проблемы с получением услуг в момент обращения, низкое качество сервиса.

Росту рынка будут способствовать следующие факторы:

- увеличение продолжительности жизни и старение населения;
- тенденция к ведению здорового образа жизни, спрос на превентивную медицину;
- рост спроса на качественные медицинские услуги и готовность пациентов платить за комфорт;
- проблемы со здоровьем.

Согласно исследованию рынка коммерческой медицины в России, проведенному компанией ЕУ, более 40% опрошенных обозначили тенденцию повышения требований пациентов к качеству и стандартам оказания услуг. Пациенты ожидают к себе гибкого подхода и персональной коммуникации. При падении доходов на медицинских услугах начинают экономить в основном малообеспеченные слои населения. В слоях с доходом средним и выше среднего этот тренд выражен гораздо слабее или совсем не выражен.

Россияне все серьезнее относятся к собственному здоровью. Распространение моды на здоровый образ жизни подталкивает людей более сознательно относиться к заботе о себе. Это способствует повышению интереса к программам ранней диагностики заболеваний, превентивной медицине, снижению возраста клиентов, постепенному развитию культуры регулярного посещения врачей (<https://pro.rbc.ru/>).

В то же время, мода на ведение здорового образа жизни среди молодых людей при неправильном подходе может приводить к негативным последствиям, которые проявляются после чрезмерных изнуряющих физических нагрузках, несбалансированном и неполноценном питании, длительном голодании. Именно поэтому ведению здорового образа жизни нужно учить и подбирать индивидуально. Обучение должны осуществлять квалифицированные специалисты с медицинским образованием и опытом работы в этой сфере. В связи с этим, в городе Владимире на базе ООО «Клиника семейной медицины» предлагается к реализации проект по созданию школы здорового образа жизни.

Целевая аудитория школы здорового образа жизни на базе ООО «Клиника семейной медицины» — это женщины и мужчины в возрасте от 25 до 45 лет с уровнем дохода от 40 тысяч рублей в месяц, живущие во Владимире и Владимирской области. Они имеют проблемы со здоровьем и желают его улучшить, не имеют достаточных знаний в сфере ЗОЖ. К целевой аудитории относятся также и те люди, которые уже являются приверженцами ЗОЖ, но желают пройти обследование, получить индивидуальную консультацию, укрепить свои знания, получить дополнительную мотивацию и поддержку, общение. Система жизненных ценностей потенциальных учеников школы — это здоровье, комфорт, долголетие. Ценностное предложение для целевой аудитории включает следующие возможности:

укрепить здоровье, жить дольше, хорошо себя чувствовать, быть энергичным, нравиться себе, красиво выглядеть.

Идея проекта школы ЗОЖ — дать человеку системные знания по самостоятельной организации и успешному продолжению любого вида жизнедеятельности, достижению желаемых результатов и целей, связанных со здоровым образом жизни.

Прогнозируется, что этот проект в качестве стратегии укрепит положение клиники на рынке платных медицинских услуг, поможет привлечь новых пациентов и поддержать интерес уже существующих пациентов. В конечном итоге, цели клиники будут достигнуты.

*Список литературы:*

1. Реброва Н. П. Стратегический маркетинг: учебник и практикум для бакалавриата и магистратуры. М.: Издательство Юрайт. 2019. 186 с.
2. Бабенко А. А. Специфика организации маркетинговой деятельности в сфере платных медицинских услуг // Молодой ученый. 2016. №2. С. 429-431.
3. Рощина Я. М. Стиль жизни в отношении здоровья: имеет ли значение социальное неравенство // Экономическая социология. 2016. Т. 17. №3. С. 13-33.
4. Шишкин С. В., Селезнева Е. В., Потапчик Е. Г. Частный сектор здравоохранения в России: состояние и перспективы развития // Вопросы экономики. 2013. №4. С. 94-112.
5. Паперная Г. Кризис роста: рыночный расклад // РБК: Российский рынок частной медицины. 2016. Вып. 1. 24 авг. URL: <http://www.rbcplus.ru/> (дата обращения: 29.10.2019).

*References:*

1. Rebrova, N. P. (2019). Strategicheskii marketing: uchebnik i praktikum dlya bakalavriata i magistratury. Moscow. (in Russian).
2. Babenko, A. A. (2016). Spetsifika organizatsii marketingovoi deyatel'nosti v sfere platnykh meditsinskikh uslug. *Molodoi uchenyi*, (2). 429-431. (in Russian).
3. Roshchina, Ya. M. (2016). Stil' zhizni v otnoshenii zdorov'ya: imeet li znachenie sotsial'noe neravenstvo. *Ekonomicheskaya sotsiologiya*, 17(3). 13-33. (in Russian).
4. Shishkin, S. V., Selezneva, E. V., & Potapchik, E. G. (2013). Chastnyi sektor zdavookhraneniya v Rossii: sostoyanie i perspektivy razvitiya. *Voprosy ekonomiki*, (4). 94-112. (in Russian).
5. Papernaya, G. (2016). Krizis rosta: rynochnyi rasklad. *RBK: Rossiiskii rynek chastnoi meditsiny*, 1. URL: <http://www.rbcplus.ru/> (29.10.2019). (in Russian).

*Работа поступила  
в редакцию 05.12.2019 г.*

*Принята к публикации  
10.12.2019 г.*

*Ссылка для цитирования:*

Никитина Е. А., Смирнов В. Н. Разработка стратегии развития предприятия на примере ООО «Клиника семейной медицины» // Бюллетень науки и практики. 2020. Т. 6. №1. С. 264-269. <https://doi.org/10.33619/2414-2948/50/30>

*Cite as (APA):*

Nikitina, E., & Smirnov, V. (2019). Elaboration of an Enterprise Development Strategy Using the Example of Family Medicine Clinic LLC. *Bulletin of Science and Practice*, 6(1), 264-269. <https://doi.org/10.33619/2414-2948/50/30> (in Russian).