

МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ
федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования
«Тольяттинский государственный университет»

Институт финансов, экономики и управления

(наименование института полностью)

38.03.02 Менеджмент

(код и наименование направления подготовки / специальности)

Предпринимательство

(направленность (профиль) / специализация)

ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА (БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА)

на тему Бизнес-планирование в малом предпринимательстве

Обучающийся

Д.А. Захарова

(Инициалы Фамилия)

(личная подпись)

Руководитель

канд. экон. наук Е.А. Потапова

(ученая степень (при наличии), ученое звание (при наличии), Инициалы Фамилия)

Тольятти 2023

Аннотация

Выпускная квалификационная работа выполнена: Д.А. Захаровой.

Тема бакалаврской работы – Бизнес-планирование в малом предпринимательстве.

Руководитель выпускной квалификационной работы – канд. экон. наук, Е.А. Потапова.

Основной целью бакалаврской работы является разработка бизнес-плана по расширению деятельности малого предприятия на примере ООО «Медицинский центр «Лидер» и оценка его эффективности.

Объектом исследования в бакалаврской работе выступает предприятие ООО «Медицинский центр «Лидер».

Предметом исследования выступает бизнес-планирование деятельности малого предприятия.

В ходе подготовки бакалаврской работы использовались следующие методы исследования: сравнительный, аналитический, логический методы, метод дедукции, индукции, метод экспертных оценок, методы финансового анализа и другие.

В первом разделе исследования представлены теоретические основы бизнес-планирования малого предприятия. Во втором разделе исследования проведен анализ деятельности ООО «Лидер». Третий раздел состоит из разработки бизнес-плана и его оценки.

Практическая значимость работы заключается в возможности использования результатов исследования в практической деятельности, а именно в реализации бизнес-проекта по предоставлению дополнительных услуг – лечение реабилитационного центра опорно-двигательного аппарата на предприятиях медицинской направленности и оценки инвестиционных вложений в данный проект.

Содержание

Введение.....	4
1 Теоретические основы бизнес-планирования малого предприятия	8
1.1 Понятие и основные принципы бизнес-планирования	8
1.2 Методологические аспекты бизнес-планирования малого предприятия	14
2 Анализ деятельности ООО «Медицинский центр Лидер»	21
2.1 Общая характеристика медицинского центра	21
2.2 Анализ рынка медицинских услуг	38
3 Разработка бизнес-плана и его оценка	52
3.1 Бизнес- план развития ООО «Медицинский центр «Лидер»	52
3.2 Анализ рисков бизнес-проекта	59
Заключение	63
Список используемых источников.....	64
Приложение А. Бухгалтерская отчетность ООО «Медицинский центр Лидер»	67
Приложение Б. Заболеваемость населения Псковской области по основным классам болезней (зарегистрировано пациентов с диагнозом, установленным впервые в жизни).....	70

Введение

На сегодняшний день существуют вопросы относительно внедрения в экономику России различных инновационных решений и их практической помощи в решении экономических проблем. Для того чтобы современные российские компании развивались эффективно, необходимо осуществлять бизнес-планирование, что позволит достигнуть хороших результатов.

Грамотное бизнес-планирование позволяет оценить ситуацию на рынке, обосновать возможности реализации идей, уточнить механизм функционирования компании, разработать четкий план действий по достижению стратегических целей и тактических задач, помогает руководству учитывать перспективы развития предприятия, что в целом дает возможность исключить множество ошибок и лишних расходов, учесть помехи, препятствующие достижению цели.

Актуальность выбранной темы обусловлена необходимостью составления бизнес-плана при открытии новой компании. Бизнес-план помогает предпринимателям продумывать свою стратегию, соизмерять свой энтузиазм с реальностью и осознавать существующие ограничения. Все это оказывает существенное влияние на возможность избегания некоторых ошибочных действий. К ним можно отнести недостаточный капитал в развитии компании и неправильный выбор сотрудников.

В рамках исследования предполагается провести оценку рынка медицинских услуг и обосновать условия и методы бизнес-планирования в частной медицинской клинике.

Для осуществления успешной предпринимательской деятельности необходимо проводить обоснованную ценовую политику, что предполагает последовательную работу по ее реализации, состоящую из определенных этапов. Медицинская услуга представляет особый род услуг, которые значительным образом отличаются от других отраслевых условий.

В нормативно-правовых актах на федеральном уровне в России закреплено, что медицинская помощь классифицируется в зависимости от видов, условий, форм ее оказания и регулируется порядками, стандартами и клиническими рекомендациями, что определяет актуальность структурно-функционального представления основных классифицирующих принципов медицинской помощи в рамках нормативно-правовых актов во взаимосвязи с другими основополагающими терминами организации здравоохранения.

Для медицинских учреждений любых форм собственности наличие спроса на платные медицинские услуги означает необходимость более рационально использовать имеющиеся ресурсы и искать пути повышения эффективности системы платных услуг.

Целью бакалаврской работы является разработка бизнес-плана по расширению деятельности малого предприятия на примере ООО «Медицинский центр «Лидер» и оценка его эффективности.

Достижение поставленной цели предопределило постановку и решение следующих задач:

- рассмотреть сущность и значение бизнес-планирования организации;
- изучить состав и структуру бизнес-плана;
- проанализировать особенности бизнес-планирования на малых предприятиях;
- провести анализ деятельности организации
- оценить рынок медицинских услуг г. Пскова в сфере лечения опорно-двигательного аппарата;
- разработать бизнес-план развития;
- проанализировать риски и чувствительность проекта.

Объект исследования – медицинская организация общество с ограниченной ответственностью «Медицинский центр «Лидер» (ООО «Медицинский центр «Лидер», г. Псков)

Предметом исследования является бизнес-планирование деятельности малого предприятия.

Методы исследования – использован метод экономического анализа и обоснования, системного и статистического анализа, синтеза полученных результатов.

Нормативно-правовую базу исследования составили:

- нормативные акты, регулирующие предоставление медицинских услуг,
- Положение о штатной численности и нормированию труда ООО «Медицинский центр «Лидер»,
- материалы финансовой и управленческой отчетности ООО «Медицинский центр «Лидер»,
- данные по тарификации медицинских услуг, предоставленные отделом экономики ООО «Медицинский центр «Лидер».

Теоретической и методологической базой бакалаврской работы стали работы отечественных и зарубежных авторов по бизнес-планированию, экономике предприятия, финансам, планированию, бухгалтерскому учету и финансовому анализу. Также использованы нормативные документы, регламентирующие деятельность предприятия в области бухгалтерского учета, налогообложения.

В бакалаврской работе использованы общенаучные методы исследования, включая методы синтетического анализа и синтеза, индуктивный и дедуктивный методы познания, моделирования, а также общелогические методы исследования: анализ, синтез, сравнение, классификация.

Структура бакалаврской работы соответствует предмету, цели, задачам и логике исследования. Работа содержит введение, три раздела, заключение, список используемых источников и приложения.

В первом разделе рассмотрены теоретические основы бизнес – планирования малого бизнеса.

Во втором разделе приводится общая характеристика деятельности ООО «М

Третий раздел содержит описание рынка медицинских услуг г. Пскова в сфере лечения опорно-двигательного аппарата, бизнес-план медицинского центра по восстановлению опорно-двигательного аппарат, анализ рисков и чувствительность проекта.

В заключении представлены результаты всей проделанной работы, подведены основные итоги исследования.

Практическая значимость работы заключается в возможности использования результатов исследования в практической деятельности, а именно в реализации бизнес-проекта по предоставлению дополнительных услуг – лечение реабилитационного центра опорно-двигательного аппарата на предприятиях медицинской направленности и оценки инвестиционных вложений в данный проект.

Структура бакалаврской работы состоит из введения, трех разделов, заключения, списка используемых источников, и приложений.

т

р

«Лидер». В характеристику входят описание предприятия, SWOT-анализ, организационная структура.

1 Теоретические основы бизнес-планирования малого предприятия

1.1 Понятие и основные принципы бизнес-планирования

Несмотря на то, что коммерческая деятельность может быть реализована в абсолютно различных сферах, она зачастую имеет определённые положения, которые применимы в любой сфере. Такие положения позволяют в дальнейшем предсказать потенциальные риски, а также выбрать инструменты для этого.

Кроме того, перед реализацией предпринимательской деятельности необходимо рассчитать потребность в тех или иных ресурсах, а также эффективность использования данных ресурсов на практике, что приведёт в конечном итоге к получению прибыли компанией.

Стоит отметить, что на первых этапах очень важно выбрать ту сферу деятельности, которая является потенциально востребованной среди клиентов и может принести хорошие результаты.

Для этого необходимо правильно оценить конъюктуру на действующем рынке, разработать стратегию развития компании, а также поэтапное ведение деятельности. Для этого разрабатывается бизнес-план [7].

В литературных источниках имеются различные трактовки понятия бизнес-планирование, которые характеризуются разным описанием и этапностью процессов [21, 24].

В таблице 1 приведена дефиниция категории «бизнес-планирование».

Таблица 1 – Дефиниция категории «бизнес-планирования»

Автор	Определение
Петрученя, И. В.:	Бизнес-планирование (или деловое планирование) — это самостоятельный вид деятельности, который напрямую связан с предпринимательством

Продолжение таблицы 1

Автор	Определение
Сергеев А. А.	«Бизнес-планирование — это процесс активизации и стимулирования действий, ведущих к получению намеченного результата» [5]
Купцова Е.В., Степанов А.А.	В планировании бизнеса важно обратить внимание на различные инструменты, позволяющие в лучшем виде найти качественные и эффективные рабочие решения для выполнения конкретных задач.
Щербакова, Н. А.	Бизнес-планирование (англ, business planning) — это процесс разработки бизнес-плана, изучения эффективности капиталовложений в проект
Болдырева Н. П.	Что касается процесса бизнес-планирования, то он представляет собой единство разных действий, этапов, которые тесно связаны с таким понятием как ситуационный анализ среды. Кроме того, важную роль в данном случае играет поставка задач в планировании, реализация и развития плана. Речь идет также о постоянном контроле в отношении выполнении намеченного плана со всеми его характеристиками и особенностями.
Шкурко В. Е.	Возможность и необходимость создания бизнес-плана входит в бизнес-планирование. В центре внимания находится строгая организация по сбору, качественной обработки данных. Все это имеет важное значение в получении реальных результатов и реализации намеченных планов.

После тщательного рассмотрения приведённых определений видно, что при бизнес-планировании разрабатываются поэтапные действия для развития бизнеса посредством проведения операций для получения прибыли. «Посредством бизнес-планирования компания находит пути, с помощью которых можно решать проблемы или решать задачи исходя из существующих целей реализации предпринимательской деятельности» [10].

Можно рассматривать бизнес-планирование как [8]:

- «элемент системы внутрифирменного планирования действующего предприятия»;
- процедуру, которую можно рассматривать в качестве самостоятельной относительно развития предпринимательства. В

центре внимания - реализация новых организаций, связанных с конкретными проектами.

В качестве объекта бизнес-планирования в первую очередь выступает сама компания. Однако, к данному планированию также относятся и соответствующие процессы, которые протекают в данной организации. В качестве предмета можно назвать технологии, с помощью которых разрабатываются бизнес-планы. Здесь предполагается тщательное описание целей реализации предпринимательской деятельности, определённых проектов, с помощью которых можно достигать цели организации, а также соответствующие инструменты, которые предполагается активно использовать [11].

Планирование в процессе экономической деятельности компании реализуется посредством бизнес-планирования, что строится на основе определённых принципов, среди которых можно отметить следующие [13]:

- научность, в данном случае речь идёт о том, что в процессе планирования необходимо использовать и опираться именно на научные методы, а также при этом мыслить творчески;
- системность (единство), при реализации бизнес-процессов важно настроить деятельность таким образом, чтобы она представляла собой единое целое и могла легко коммуницировать с внешней средой;
- координация, в данном случае речь идёт о том, что все звенья деятельности компании должны хорошо взаимодействовать и быть чётко отлаженными;
- интеграция, в процессе реализации предпринимательской деятельности важно, чтобы все операции в компании были согласованными на различных уровнях данной компании;

- точность, может достигаться путём прогнозирования различных вариантов, на основании чего можно делать наиболее вероятные выводы».

Для того, чтобы предпринимательская деятельность реализовалась в соответствии с определёнными этапами, разрабатывают бизнес-план.

Бизнес- план необходим для развития бизнеса и повышения его узнаваемости, а также для разработки соответствующей стратегии развития компании.

Кроме того, «в процессе разработки бизнес-плана специалисты строят финансовые потоки денежных средств, а также анализирует те показатели, в соответствии с которыми в компании необходимо развиваться: рентабельность, прибыль, срок окупаемости инвестиций, а также другие показатели, которые являются важными в процессе реализации деятельности и внедрении бизнес-идеи» [16].

Необходимо отметить, что бизнес-план необходим также для того, чтобы решать задачи предпринимателя, среди которых можно отметить следующие:

- анализ целевой аудитории компании, на которую необходимо ориентироваться;
- разработка стратегических целей компании;
- выбор маркетинговых мероприятий, что позволит повысить узнаваемость бренда компании;
- поиск потенциальных источников финансирования проекта, а также их контрагентов, с которыми можно сотрудничать в процессе деятельности;
- выявление бизнес-идей, которые могут быть альтернативными в процессе предпринимательской деятельности и также привести к хорошим результатам.

Исходя из вышеперечисленного можно сделать вывод, что «главной задачей бизнес-плана является разработка такого плана, который будет

наиболее эффективным при сочетании различных ресурсов компании и факторов производства, учитывая при этом имеющиеся ограничения в данной компании» [22].

Бизнес-план может рассматриваться в нескольких значениях, наиболее распространёнными среди которых являются следующие.

Бизнес-план является определённым документом в письменной форме, на основании которого реализуется стратегия развития компании. В данном документе приведено текущее состояние развития компании, имеющиеся у неё цели и задачи, а также соответствующие стратегии, опираясь на которые компания развивается. Кроме того, в данном документе должны быть отмечены все потребности, которые имеются в компании, а также те результаты, которых соответствующее предприятие ждёт от внедрения той или иной стратегии [4].

Кроме того, под бизнес-планом часто понимается инвестиционный проект, который необходимо предоставить потенциальному инвестору для того, чтобы на основании данного документа и имеющейся информации в нем можно было бы принять решение об одобрении проекта. В данном документе перечислены в краткой форме основные положения развития бизнеса, задачи, финансовые потоки и ресурсы, а также экономический эффект внедрения проекта на практике.

Так, в первом случае бизнес-план выступает как процесс планирования деятельности определённой компании, при этом данное планирование реализуется на постоянной основе.

Во втором случае бизнес-план является таким планированием, на основании которого можно привлекать инвесторов. В современной практике бизнес-план выполняет пять функций.

При изучении первой функции, важно обратить внимание на возможность применения в качестве современной разработки стратегий в

ведении бизнеса. Без данной функции трудно обойтись на этапе формирования организации, во время разработки актуальных направлений в развитии, работе.

Далее речь идет о планировании. В нем заключается вторая функция. С ее помощью можно дать оценку возможностям по развитию современных направлений в работе, контролю процессов в компании.

Благодаря третьей функции появляется шанс на привлечение денег (кредит, займы). Сегодня трудно справиться с поставленными задачами без заемных средств. Они требуются, для того чтобы начать реализацию нового проекта. Тем не менее, получение кредита - это трудная задача. Это связано как с высокими процентными ставками, так и с большим количеством невозвратов. Именно в связи с этим многие банковские организации обращаются к разным мерам, позволяющим обеспечить гарантию возврата денег. К примеру, речь идет о залоге и тому подобное. При этом большую роль в получении кредитных средств играет готовый план по реальному бизнесу

Что касается следующей функции, под номером 4, то она заключается в привлечении к работе планов организации ответственных партнеров для плодотворной, слаженной деятельности. Они заинтересованы во вложении капитала в развитие производства. Конечно, если есть готовый бизнес-план, тогда принимается решение в отношении предоставления необходимого для развития капитала.

Есть пятая немаловажная функция, она дает возможность вовлечь специалистов в разработку плана для бизнеса. Сотрудники должны быть знакомы со всеми действиями компании, с основными задачами, у каждого специалиста должен быть строгий и четкий список обязанностей и вопросов для решения.

1.2 Методологические аспекты бизнес-планирования малого предприятия

Под бизнес-планом можно понимать определённый план, в основе которого лежит рассмотрение и реализация предпринимательской деятельности в определённой сфере в комплексе. В нём обязательно прописывают цели и задачи компании, а также мероприятия в различных сферах реализации ее деятельности: в сфере маркетинга, производственной, финансовой, а также управленческой.

Можно сказать, что в документе перечислены все основные направления деятельности при создании бизнеса и возможные проблемы, с которыми данный бизнес может столкнуться в перспективе [2].

Бизнес-план может быть долгосрочным, который рассчитывается на перспективу на два года и более. Также специалисты разрабатывают операционный бизнес-план, который актуален на ближайший год и на основе которого совершаются коммерческие операции. Если рассматривать долгосрочный бизнес-план, то здесь важно расписать поквартально развитие компании в коммерческой сфере, особенно в первые годы деятельности предприятия. Уже в последующем можно ограничиться годовыми показателями без разбиения их на квартальные. Если рассматривать операционное бизнес- планирование. то здесь перечисляются необходимые показатели деятельности компании, учитываются трудовые и производственные ресурсы и т. д.

С точки зрения инвестиционной привлекательности для инвесторов бизнес-план должен отвечать различным требованиям, главными из которых являются следующие [3].

- в бизнес-плане должен присутствовать пункт, который характеризует инвестиционную привлекательность проектов на основе

сравнения результата с безрисковой рыночной ставкой ссудного процента;

- в бизнес-плане должны быть учтены такие критерии, как наличие коммерческих рисков;

- в бизнес-плане необходимо определить то, насколько соответствующий бизнес-проект является выгодным в рассматриваемой рыночной нише, сколько имеется конкурентов, а также насколько уникальной является выпускаемая продукция или услуга:

- в бизнес-плане важно указать, какие каналы сбыта продукции или услуг имеются, или как будет осуществляться портфель заказов; бизнес-план должен включать в себя оценку привлекательности бизнес-идеи и возможность привлечь новых клиентов, повышать объемы продаж, а также удерживать лояльность клиентов в соответствии с существующими тенденциями;

- бизнес-план должен включать в себя прогнозирование и перспективы финансового развития компании, в частности получения финансовых результатов.

Исходя из того, каковы размеры и специализацию имеет фирма уже составляется структура бизнес-плана и её детали. Также от этого зависит рассмотрение различных рынков сбыта, а также разработка стратегических целей и задач.

На сегодняшний день со стороны теоретиков и практиков имеются некоторые рекомендации относительно разработки бизнес-плана, которые можно назвать базовым. Однако, строгой регламентации по отношению к разработке бизнес-плана нет, но можно придерживаться некоторых наиболее критериев бизнес-планирования [12].

Любой документ состоит из разделов. Бизнес-план не исключение. Обычно его структура разбита на девять глав.

Структура бизнес-плана и краткое описание разделов бизнес-плана представлены в таблице 2.

Таблица 2 – Структура бизнес-плана

Раздел	Описание
Резюме	Это самая главная часть. В ней выжимка всего того, что будет впереди. Она должна цеплять тех, к кому вы обращаетесь за финансированием. Поэтому писать эту главу нужно в последнюю очередь, а ставить — в начало.
Сведения о компании	Сюда включают анализ вашего бизнеса. Здесь отражают операционные показатели предприятия и рассказывают об уникальных продуктах организации
Анализ рынка	Туч предприниматели приводят данные результатов оценки рыночной ситуации
Организационная и управленческая структура	Здесь перечисляют, кто владеет компанией, какие у этих людей компетенции, чем они занимаются
Описание услуги или продукта	Расскажите о продукте с точки зрения привлекательности для клиентов
Маркетинг и продажи	В этом разделе определяют стратегию продвижения бизнеса
Финансирование	Глава заполняется; если бизнес нуждается в финансировании. Предприниматели пишут, сколько денег нужно и как ими распорядиться
Финансовый прогноз	Внесите в документ показатели прошлых трех-пяти лет и на их основе постройте прогноз на будущее
Приложение	В приложение добавляют то, что не удалось вписать в предыдущих главах: таблицы, графики, диаграммы

Баев Л. А. выделяет следующие разделы бизнес-плана [6]:

- резюме проекта,
- организационный план,
- план маркетинга,
- план производства,
- финансовый план,
- анализ рисков проекта» [6].

Т.Г. Попадюк и В.Я. Горфинкеля представляют примерное содержание

- б
и
з
н
е
с
-
п
л
а
н
а
- концепция бизнеса (резюме),
 - описание предприятия и отрасли,
 - характеристика услуг и продукции,
 - исследование и анализ рынка сбыта,
 - конкуренция и конкурентное преимущество,
 - план маркетинга,
 - план производства,
 - организационный план,
 - финансовый план и ожидаемые результаты,
 - потенциальные риски» [18].

Костюхин Ю. Ю. указывает на следующие особенности [9]:

- с
л
е
д
у
ю
щ
и
м
о
б
- анализ внешней среды, маркетинговые исследования рынка и выявление неудовлетворенных потребностей;
 - описание продукта;
 - исследование внутренней среды и анализ состояния и возможностей предприятия;
 - производственный план;
 - организационный план;
 - финансовый план и анализ денежных потоков;
 - оценка и анализ рисков;
 - подбор материалов, иллюстрирующих и комментирующих расчеты;
 - подготовка резюме и аннотации;
 - оформление титульного листа» [9].

Романова выделила следующую структуру бизнес-плана связана с процессом бизнес-планирования, которая представлена на рисунке 1.



Рисунок 1 – Пример блок-схемы бизнес-плана

Обычно объем бизнес-плана составляет 20-50 страниц (без приложений). Если решаемые вопросы масштабны, то число разделов бизнес-плана может достигать 16-18 разделов, а объем доходить до 80 страниц [15].

Для наглядности в бизнес-план включают иллюстрации, графики, диаграммы, фактоиды, скриншоты.

Можно сделать вывод о том, что особенности структуры плана для бизнеса представляют собой описания в письменной форме конкретного проекта, с точной суммой и временем его выполнения. Конечно, такой параметр, как состав плана связан с тем, к какой сфере имеет отношение данный проект. Когда речь идет о создании новых товаров, то важно отметить развернутый план. В нем есть описание плюсов современных продуктов, их создание. Оформить план для бизнеса непросто. Но это дает возможность указать на риски и правильно решить задачи, связанные с компанией.

Сектору малого и среднего предпринимательства присуща высокая степень

неопределенности, риска, поэтому бизнес-планирование для данной ниши является неотъемлемой частью» [14].

Система бизнес-планирования имеет в малом предпринимательстве собственную специфику, так как решаются иные задачи, где особое внимание уделяется краткосрочному планированию. Вероятность ошибки при планировании бизнеса невелика, незначительная ошибка в малом бизнесе может закончиться фатально и привести к финансово-экономическому кризису. Малые предприятия характеризуются отсутствием или низким уровнем опыта в области бизнес - планирования, поэтому менеджеры не готовы выполнять функцию планирования. Особенность такого предприятия заключается в тесной взаимозависимости с внешней средой, которая менее контролируема и более агрессивна, что, в свою очередь, создает большую неопределенность и непредсказуемость с точки зрения корпоративного развития» [15].

Для субъектов малого и среднего предпринимательства существуют определенные рекомендации, нацеленные на инвестиционный бизнес-план. В настоящее время разработаны методические рекомендации Федеральным фондом поддержки малого предпринимательства (ФФМП), которые позволяют дать оценку потенциальным рискам до принятия определенных обязательств» [4].

Одним из актуальных вопросов, возникающих во время создания плана считается акцент на развитие конкретных разделов будущего проекта. Что касается сторонних способов, то они связаны с конкретной версией, формой проекта. В то же время маркетинговый план находится в самом центре внимания. Еще одна немаловажная задача направлена на планирования, она заключается в обеспечении производственного процесса товара. Принятие решение в отношении данного направления определено следующими возможностями. С ними рекомендуется ознакомиться [17]:

- с повышенной производственной гибкостью, которая дает возможность изменить ассортимент товаров;
- с конкурентами, которые изменили понимание качества выпускаемых товаров;
- некоторыми непониманиями в развитии организации лучшим образом.

Таким образом, можно сделать вывод, что бизнес-планирование является востребованным средством информационного обеспечения управления и оценки деятельности компании. Малые и средние предприятия, по сравнению, с крупными предприятиями отличаются более высоким уровнем риска, поэтому бизнес-планирование необходимо для минимизации негативных последствий от принятия управленческих решений.

Благодаря бизнес-плану сектор малого и среднего предпринимательства может повысить не просто уровень своей конкурентоспособности, но и создать финансовую устойчивость для дальнейшего развития.

2 Анализ деятельности ООО «Медицинский центр Лидер»

2.1 Общая характеристика медицинского центра

Предметом деятельности ООО «Медицинский центр Лидер» является восстановительная медицина, оказание хирургической, неврологической, терапевтической, кардиологической и иных видов специализированной медицинской помощи.

Адрес: г. Псков, ул. Советская, 52.

После детального изучения положения ООО «Медицинский центр Лидер» на рынке медицинских услуг, можно провести SWOT анализ, полученные результаты представим в таблице 3.

Таблица 3 – SWOT анализ ООО «Медицинский центр Лидер»

Сильные стороны	Слабые стороны
Основная масса медработников имеет опыт работы более 10 лет Высококвалифицированный персонал, работники постоянно повышают уровень квалификации при прохождении специализации Доступная ценовая политика Большой спектр оказываемых услуг	Недоукомплектованность кадрами Нехватка рекламы Отсутствие оборудования для выездных осмотров Значительные усилия и затраты на поддержание высокого уровня оказания услуг Недостаток средств для обновления оборудования
Возможности	Угрозы
Неизменная необходимость в услугах данного предприятия Увеличение клиентской базы Скидки пенсионерам и ветеранам	Рост цен на расходные материалы в условиях санкций 2022-2023 гг. Недоступность медицинских материалов и оборудования от европейских поставщиков. Рост числа государственных и частных медицинских учреждений и увеличение конкуренции на медицинском рынке

Таким образом, сгруппированные данные определяют относительно благоприятные возможности и угрозы развития ООО «Медицинский центр Лидер». При этом сложности с поставками медицинских препаратов,

комплектующих и расходных материалов определяют необходимость пересмотра действующей ценовой политики.

Организационная структура управления представлена на рисунке 2.

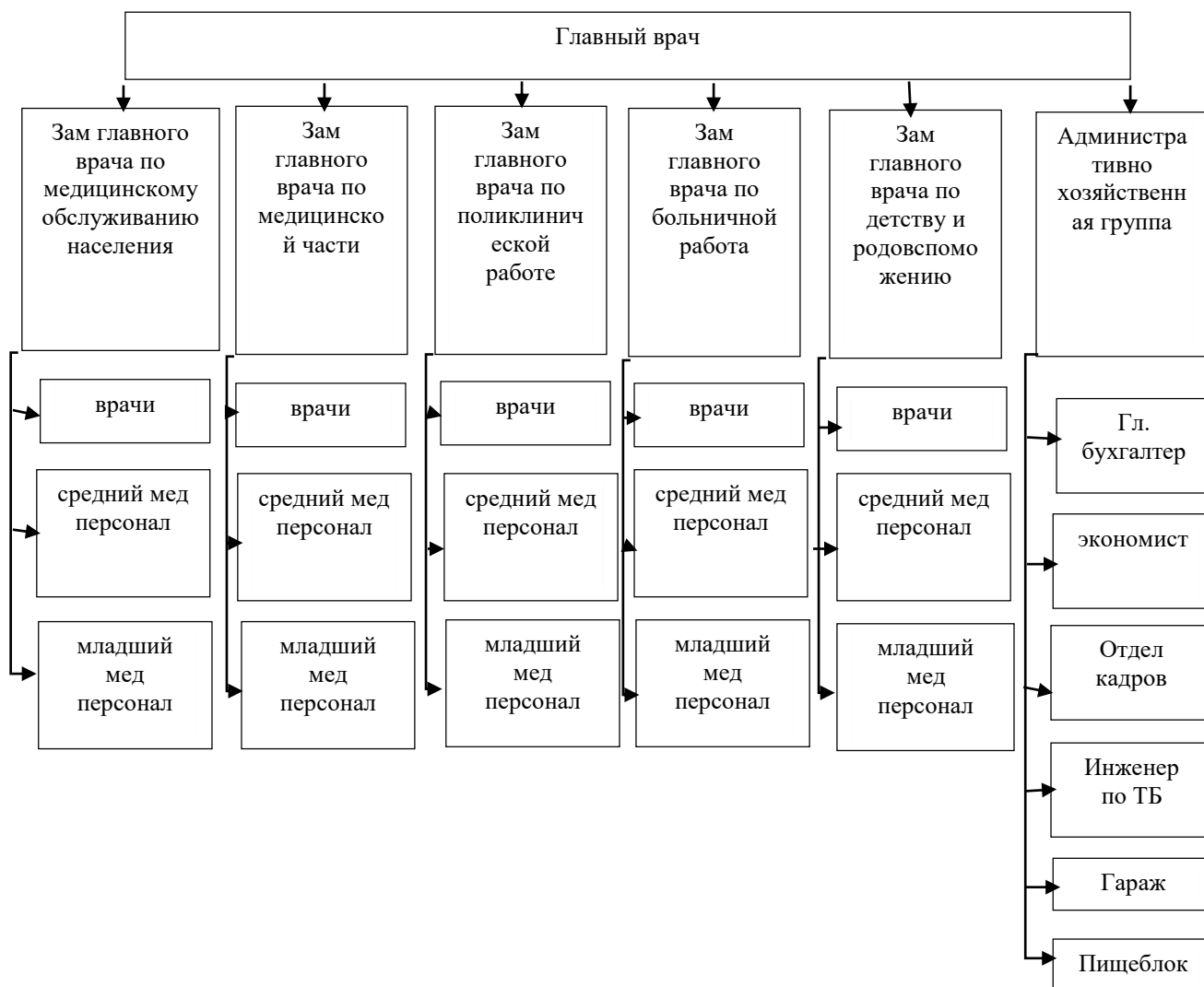


Рисунок 2 – Организационная структура ООО «Медицинский центр Лидер»

Из рисунка 2 видно, что клиника «Медицинский центр Лидер» имеет линейно-функциональную организационную структуру, при которой четко выражено разделение труда и специализация.

«Преимущества данного типа структуры заключается в следующем: единство и четкость распоряжений; согласованность действий и четкая система взаимосвязей между директором и подчиненными; оперативность в

принятии управленческих решений; ясно выражена ответственность; нет потребности в специалистах высокого профиля» [8].

«Основными недостатками организационной структуры клиники выступают: высокие требования к директору, который должен иметь разносторонние знания и опыт работы по всем функциям управления и сферам деятельности; огромный поток информации сосредоточен у директора» [6].

В непосредственном подчинении у директора находятся: главврач, старшая медсестра; главный бухгалтер; отдел маркетинга, ресепшен.

Таким образом, организационная структура ООО «Медицинский центр Лидер» представляет собой упорядоченную совокупность взаимосвязанных элементов, находящихся между собой в устойчивых отношениях и обеспечивающих функционирование и развитие организации как единого целого.

На основании должностных инструкций ООО «Медицинский центр Лидер» рассмотрим полномочия и обязанности работников, занимающихся маркетинговой и рекламной деятельностью в организации.

В ООО «Медицинский центр Лидер» маркетинговой, и рекламной деятельностью занимается отдел маркетинга.

Руководитель маркетинга выполняет следующие должностные обязанности:

- выполняет работу по исследованию основных факторов, влияющих на динамику потребительского спроса на медицинские услуги, соотношение спроса и предложения на аналогичные виды медицинских услуг;
- разрабатывает общую стратегию маркетинга клиники;
- оценивает перспективы развития рынка, перспективы компании по освоению и завоеванию того или иного сегмента рынка;
- определяет требуемый ассортимент услуг, ценовую политику на услуги;

- организует сбор информации от потребителей об удовлетворенности услугами, претензиях и жалобах на медицинские услуги; определяет формы и способы устранения недостатков в поступающих от потребителей претензиях и жалобах;
- поддерживает связь с рынком с помощью рекламы, службы информации для информирования потребителей и продвижения услуг; организует разработку стратегии рекламных мероприятий;
- готовит предложения по формированию фирменного стиля клиники и фирменного оформления рекламной услуги;
- анализирует эффективность проведения маркетинговых мероприятий; наблюдает за маркетинговыми кампаниями конкурентов, анализирует их, вносит коррективы в собственные маркетинговые мероприятия.

Администраторы отдела маркетинга - продвигают и рекламируют услуги медицинского центра.

«Маркетинг в ООО «Медицинский центр Лидер» направлен на постоянный поиск новых потребителей (пациентов), новых видов рекламных услуг или областей их применения для обеспечения клиники наибольший уровень прибыли.

Такая деятельность способствует анализу спроса, рисков о востребованности и конкурентоспособности услуг, как и изучение рынка по её сбыту и ценовой политики» [10].

Услуги клиники специализируются на точной диагностике, тщательном обследовании и эффективном лечении, а именно предоставление диагностических услуг и медицинских услуг.

В диагностические услуги, представленные в ООО «Медицинский центр Лидер» входят: гастроскопия; эндоскопические методы исследования; УЗИ-диагностика; дуплексное сканирование.

В медицинские услуги входят: проктология; урология; косметология; дерматология; неврология; физиотерапия.

ООО «Медицинский центр Лидер» делает ставку на широкий сервис услуг, на высокое качество и наибольшее удовлетворение потребности пациентов.

Такие качественные услуги позволяют медицинскому центру пользоваться спросом на рынке сбыта.

Для продвижения, для поиска новых потребителей используются следующие методы: интернет-реклама, радио, отзывы потребителей, «реклама из уст в уста», социальные сети.

«ООО «Медицинский центр Лидер» проводит маркетинговые исследования и акцентируется на отдельных сегментациях рынка, где, по его мнению услуги приносят наибольшую прибыль, и старается занять все рыночные ниши для максимизации прибыли» [4].

Для экономической характеристики ООО «Медицинский центр Лидер» целесообразно рассмотреть показатели финансовых результатов согласно отчету о финансовых результатах, который представлен в таблице 4. (Приложение А, рисунок А.2, А.2, А.3, Приложение Б, таблица Б.1).

Таблица 4 – Показатели эффективности предоставления медицинских услуг

Показатель	Годы			Отклонение 2022г. к 2020г.(+,-)
	2020	2021	2022	
Выручка от продаж, тыс.руб.	40481	59733	64018	158,14
Прочие расходы, тыс.руб.	67	163	236	352,24
Чистая прибыль, тыс.руб.	5069	19721	20939	413,08

За исследуемый период выручка от продаж увеличилась на 158,14%. При этом прочие расходы увеличивались в рамках исследуемого временного интервала с большими темпами (+352,24%). Увеличение чистой прибыли составило 413,08%, что свидетельствует об увеличении объемов

предоставляемых услуг, а также об улучшении характеристик и структуры услуг.

Для экономической характеристики организации целесообразно представить данные об имуществе и источниках его формирования в динамике за три года согласно таблице 5.

Таблица 5 – Состав и структура имущества

Показатель	Годы						Темп роста, % 2022г. к 2020г.(+,-)
	2020		2021		2022		
	сумма, тыс.руб.	уд. вес, %	сумма, тыс.руб.	уд. вес, %	сумма, тыс.руб.	уд. вес, %	
Внеоборотные активы,	3102	14,53	4905	12,51	5924	9,96	190,97
Оборотные активы	18251	85,47	34295	87,49	53603	90,11	293,70
Финансовые активы и другие оборотные активы, включая дебиторскую задолженность	10942	51,26	9158	23,36	43365	72,9	396,32
Денежные средства	7305	34,21	25130	64,12	10150	17,06	138,95
Активы	21352	100	39200	100	59484	100	278,59

В результате изучения динамики имущества ООО «Медицинский центр Лидер» было установлено, что в динамике его стоимость увеличилась на 278,59%. В основном это произошло за счет увеличения дебиторской задолженности. В то же время отмечается рост стоимости оборотных активов.

В 2020-2022 годах отмечается наличие оборотных активов, которые представлены дебиторской задолженностью, денежными средствами. Их доля в общей стоимости имущества предприятия менялась на протяжении исследуемого периода от 51,26% до 72,9% и от 34,21% до 17,06%

соответственно, что вполне объясняется особенностью деятельности организации.

На протяжении всего периода отмечается отсутствие финансовых вложений предприятия.

Далее проводится исследование структуры и динамики источников формирования имущества в таблице 6.

Таблица 6 – Состав и структура источников формирования имущества

Показатель	Годы						Темп роста, % 2022г. к 2020г.(+,-)
	2020		2021		2022		
	сумма, тыс.руб.	уд. вес, %	сумма, тыс.руб.	уд. вес,%	сумма, тыс.ру б.	уд. вес,%	
Капитал и резервы	19930	93,34	37295	95,14	58235	97,9	292,20
кредиторская задолженность	1422	6,66	1904	4,86	1249	2,1	87,83
Пассивы	21352	100	39200	100	59484	100	278,59

В структуре источников формирования имущества ООО «Медицинский центр Лидер» существенных изменений не произошло. Увеличение категории «Капиталы и резервы» на 392,2%, означает, финансовую стабильность и устойчивость компании.

Кредиторская задолженность увеличилась на 87,83%, что может указывать на то, что компания не в состоянии оплачивать свои обязательства вовремя.

Показатель текущей ликвидности представлен в таблице 7.

Значение коэффициента абсолютной ликвидности больше нормативного значения, что свидетельствует о возможности предприятия погасить часть обязательств перед кредиторами в случае их обращения.

Таблица 7 – Динамика показателей ликвидности

Показатель	Годы			Отклонение 2022 г. к 2020 г.(+,-)
	2020	2021	2022	
Коэффициент текущей ликвидности (норматив >2)	5,1	8,16	8,2	160,78

Значение коэффициента текущей ликвидности увеличилось на 160,78%, на протяжении всего временного периода оставалось в пределах нормы, что демонстрирует способность компании погашать текущие (краткосрочные) обязательства за счёт только оборотных активов.

Далее представим показатели финансовой устойчивости ООО «Медицинский центр Лидер» с применением относительных показателей в таблице 8.

Таблица 8 – Относительные показатели финансовой устойчивости

Показатель	Годы		
	2020	2021	2022
Коэффициент автономии	0,93	0,95	0,98
Коэффициент обеспеченности собственными оборотными средствами	1,09	1,09	1,09

Уровень финансовой устойчивости ООО «Медицинский центр Лидер» оценивается как устойчивый. Данный вывод основан на достаточно высоком уровне собственных средств в структуре совокупного капитала на фоне роста заемного капитала.

Отрицательная динамика коэффициента обеспеченности собственными оборотными средствами также подтверждает данный вывод.

Успешное функционирование медицинских организаций в сфере предоставления платных медицинских услуг населения создает

благоприятные условия для восстановления экономики медицинских организаций (учреждений):

- используется современное медицинское оборудование;
- к медицинским инструментам повышаются требования качества;
- привлекаются квалифицированный медицинский персонал;
- развивается конкуренция.

Все факторы экономической безопасности в сфере предоставления платных медицинских услуг можно разделить на внутренние и внешние.

Внешние факторы разделяют на три подгруппы:

а) макроэкономические факторы:

- 1) законодательное регулирования порядка предоставления платных медицинских услуг;
- 2) индекс потребительских цен на медицинские услуги;
- 3) инновационная политика государства;
- 4) налоговая политика;
- 5) объем платных медицинских услуг населению;
- б) реальные денежные доходы населения;
- 7) уровень безработицы;
- 8) уровень инфляции.

б) рынок

- 1) динамика конкуренции медицинских организаций (учреждений) оказывающие платные медицинские услуги;
- 2) добросовестные поставщики медицинского оборудования и инвентаря;
- 3) платежеспособность потребителей платных медицинских услуг;
- 4) спрос на платные медицинские услуги;
- 5) уровень цен на медицинское оборудования и медицинский инструмент.

в) прочее

- 1) демографическая тенденция;
- 2) научно-технический потенциал;
- 3) развитие современных методов оказания медицинских услуг.

На деятельность любого медицинского центра непосредственное влияние оказывает внешняя среда, которая в зависимости от факторов воздействия подразделяется на дальнее и ближнее окружение.

«Ближнее» окружение медицинского центра (клиенты, поставщики, конкуренты, государственное регулирование и требования муниципальных властей, торговые ассоциации и пр.), влияет на организацию непосредственно, увеличивая или уменьшая эффективность ее работы, приближая или отдаляя достижение ее целей.

Важная задача медицинского центра в процессе взаимодействия с внешней средой – выбрать поставщиков, способных обеспечить наилучшее с точки зрения цены, качества и сроков снабжение клиники необходимыми ресурсами.

Условия обеспечения экономической безопасности предоставления медицинских услуг приведены в таблице 9 [16, с. 47].

Главным фактором, оказывающим влияние на медицинские организации при предоставлении платных медицинских услуг, является формирование цен на платные медицинские услуги.

Таблица 9 – Внутренние факторы обеспечения экономической безопасности в сфере предоставления платных медицинских услуг

Группы факторов	Характеристика
Инвестиционно-технологические	Новейшие методы диагностических исследований Использование современного оборудования Наличие инновационных технологий в оказании платных медицинских услуг

Продолжение таблицы 9

Группы факторов	Характеристика
Кадровые	Мотивация персонала на оказание платных медицинских услуг; Квалифицированный персонал, осуществляющий платные медицинские услуги Уровень заработной платы персонала, оказывающего платные медицинские услуги; Уровень инновационной активности;
Производственные	Уровень обновления основных средств используемых при оказании платных медицинских услуг Система контроля качества оказываемых платных медицинских услуг; Структура затрат на оказание платных медицинских услуг
Сбытовые	Качество оказываемых платных медицинских услуг Удовлетворение потребителей качеством оказываемых платных медицинских услуг Ассортимент оказываемых платных медицинских услуг; Возможность полного комплекса медицинского обследования
Финансовые	Источники и уровень финансирования медицинской организации (учреждения); Рентабельность платных медицинских услуг; Доходность реализуемых программ по предоставлению платных медицинских услуг;

Первый критерий обеспечения эффективности деятельности в сфере предоставления платных медицинских услуг — это динамика плановых и фактических показателей при их предоставлении, данные для анализа представим в таблице 10.

На основании данных представленных в таблице 10 можно сделать вывод, в целом количество платных медицинских услуг больше 100%, что свидетельствует об укреплении экономической безопасности медицинской организации при предоставлении платных медицинских услуг.

Таблица 10 – Плановые и фактические показатели по количеству предоставленных платных медицинских услуг

Подразделение	2018			2019			2020			2021			2022		
	План, шт	факт, шт	откл, шт	план, шт	факт, шт	откл, шт	план, шт	факт, шт	откл, шт	план, шт	факт, шт	откл, шт	план, шт	факт, шт	откл, шт
Лечебно-диагностический центр	640,0	690,4	+5,4	630,8	710,2	+70,4	660,7	703,5	+60,8	700,1	1850,3	+1150,2	1270,7	1860,5	+580,8
Дневной стационар	3000,9	3100,6	+000,7	3100,8	3300,6	+1000,8	3500,8	3400,5	-1000,3	3500,2	1170,3	+8200,1	7600,2	7100,6	-4000,6
Консультационный центр	400,8	410,2	+00,4	400,9	430,1	+20,2	450,1	470,1	+20,1	460,1	440,5	-100,6	450,3	490,4	+40,1
Эндоскопия	230,1	250,8	+20,7	270,8	280,4	+00,6	30,30	310,6	+10,6	300,9	480,2	+170,3	390,5	500,6	+110,1
Стоматология	180,3	190,3	+10,3	180,6	170,6	-10,6	190,6	160,3	-30,3	180,3	230,5	+50,5	200,7	250,9	+50,2
Итого	1770,1	1870,3	+100,2	1820,9	1930,9	+110,9	1970,2	2030,3	+50,8	2000,3	4180,8	+2180,5	3090,4	3840,6	+740,6

В таблице 11, представим плановые и фактические показатели по уровню дохода, полученного от предоставления платных медицинских услуг.

Таблица 11 – Плановые и фактические доходы от платных медицинских услуг ООО «Медицинский центр Лидер»

Подразделение	2018			2019			2020			2021			2022		
	План, т.р	факт, т.р	откл, т.р	план, т.р	факт, т.р	откл, т.р	план, т.р	факт, т.р	откл, т.р	план, т.р	факт, т.р	откл, т.р	план, т.р	факт, т.р	откл, т.р
Лечебно-диагностический центр	7900	6263	0,79	11300	11246	1,00	10720	10721	1,00	17520	17483	1,00	11010	10906	0,99
Дневной стационар	4000	5180	1,30	6000	6010	1,00	6260	6100	0,97	7270	7280	1,00	13100	13180	1,01
Консультационный центр	8000	8200	1,03	9000	9000	1,00	9900	10000	1,01	16410	16420	1,00	18400	18401	1,00
Эндоскопия	6100	6380	1,05	6800	6810	1,00	7050	7080	1,00	10120	10150	1,00	12400	12430	1,00
Стоматология	6000	6210	1,04	6400	6450	1,01	6550	6580	1,00	8380	8400	1,00	9100	9101	1,00

Продолжение таблицы 11

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16
Итого	320 00	322 33	1, 01	395 00	395 16	1, 00	404 80	404 81	1, 00	597 00	597 33	1, 00	640 10	640 18	1, 00

Поступление денежных средств от оказания платных медицинских услуг с каждым годом увеличивается. Наибольший доход приносит деятельность от оказания платных медицинских услуг в консультационном центре.

Для обеспечения эффективности предоставления плановых медицинских услуг в сфере предоставления платных медицинских услуг, важную роль имеет квалифицированный персонал. Данные о количестве штатных сотрудников представлены в таблице 12.

Таблица 12 – Штатные единицы ООО «Медицинский центр Лидер», в том числе по категориям

Категория работников	Штатные единицы, финансируемые за счет средств бюджета			Штатные единицы, финансируемые за счет иной, приносящей доход деятельности			Штатные единицы, финансируемые за счет средств ОМС			Итого		
	2020	2021	2022	2020	2021	2022	2020	2021	2022	2020	2021	2022
Врачи	1	1	2	3	3	4	1	1	1	5	5	7
Средние	2	2	2	5	5	6	3	4	4	10	11	12
Младшие	1	2	1	3	4	3	4	3	4	8	9	8
Прочие	1	1	1	2	4	1	4	2	7	7	7	9
Итого	5	6	6	13	16	14	12	10	16	30	32	36

Структуру штатных единиц ООО «Медицинский центр Лидер» за 2020–2022 годы, представлена на рисунке 3.

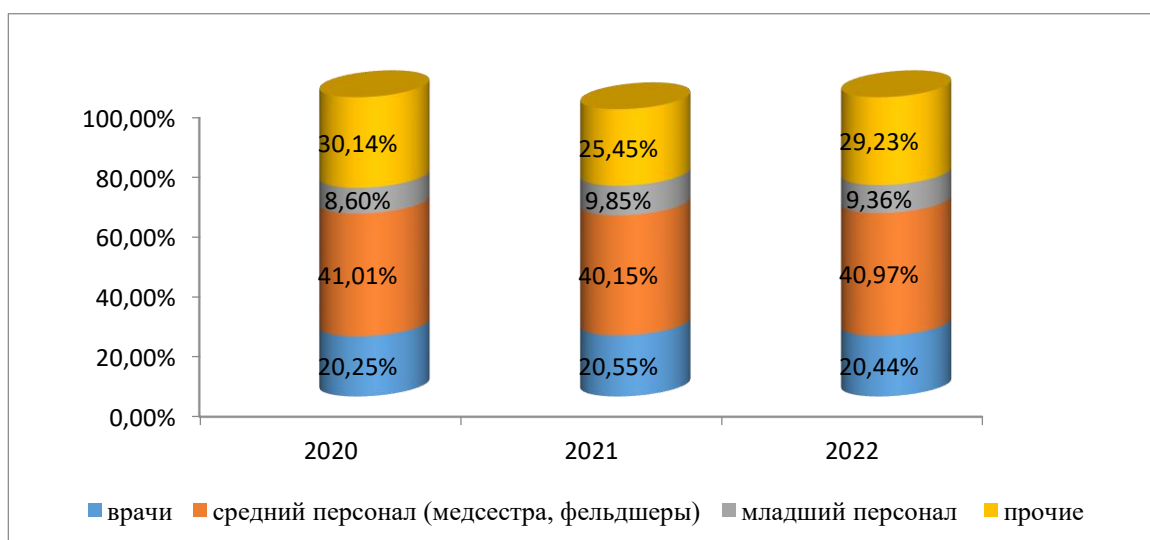


Рисунок 3 – Структура штатных единиц по категориям ООО «Медицинский центр Лидер» за 2020–2022 год

На основании данных представленных на рисунке 3, можно сделать вывод, что в структуре штатных единиц по категориям наибольшей удельный вес и в 2020 – 2022 году занимают средний персонал их доля, составляет в 2020 году 41,01%, в 2021 году 40,15%, а в 2022 году – 40,97%.

Структура штатных единиц ООО «Медицинский центр Лидер» за 2021–2022 годы, представлена на рисунке 4.

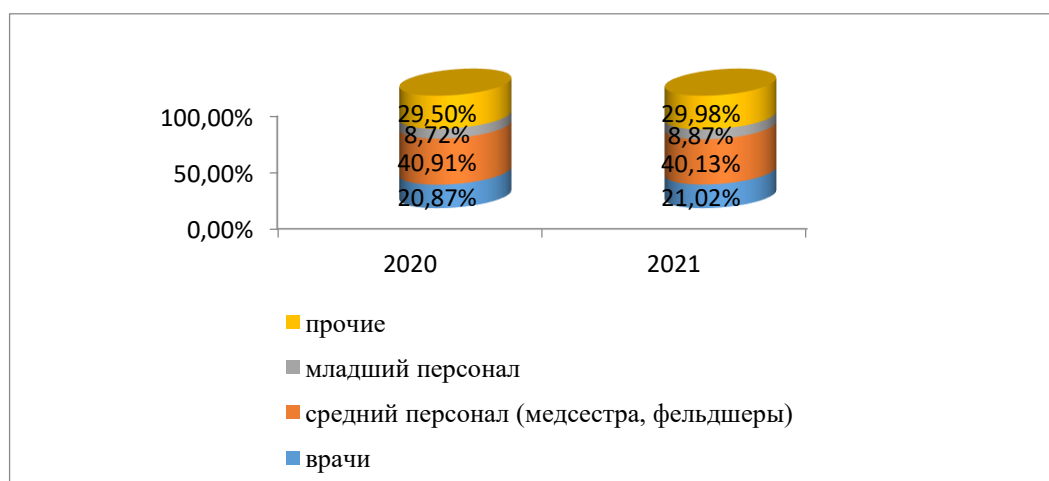


Рисунок 4 – Структура штатных единиц по категориям ООО «Медицинский центр Лидер» за 2021–2022 год

На основании данных представленных на рисунке 4 можно сделать вывод, что в структуре штатных единиц по категориям наибольшей удельный вес занимает средний персонал их доля, составляет в 2021 году 40,91%, в 2022 году 40,13%. На рисунке 5 представлена структура штатных единиц, финансируемых из разных источников.

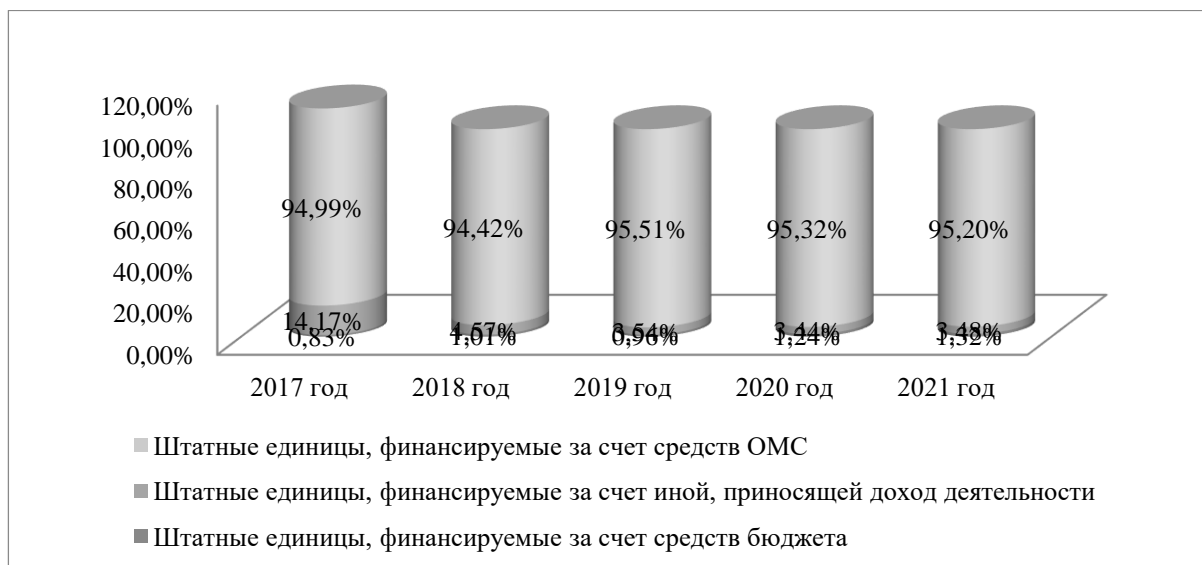


Рисунок 5 – Структура штатных единиц, финансируемых за счет разных источников ООО «Медицинский центр Лидер» за 2018–2022 г.

Анализ уровня квалификации врачебного состава ООО «Медицинский центр Лидер» за 2018–2022 г. представим в таблице 13. Данные представленные в таблице 13 свидетельствуют о том, что в ООО «Медицинский центр Лидер» работают специалисты, стаж работы которых до 7 до 15 лет, что несомненно говорит о большом опыте в области медицинских услуг, делая организацию конкурентоспособной, тем самым повышая экономическую безопасность.

Таблица 13 – Оценка уровня квалификации врачебного состава

Стаж работы	Численность врачебного персонала					Сертификат соответствия занимаемой должности					Первая квалификационная категория					Высшая квалификационная категория				
	2018	2019	2020	2021	2022	2018	2019	2020	2021	2022	2018	2019	2020	2021	2022	2018	2019	2020	2021	2022
До 2 лет	2	2	1	1	4	12	13	13	15	16	5	6	6	4	6	1	1	5	7	9
С 2–7 лет	6	6	6	7	6	10	8	8	9	11	11	11	12	14	16	7	5	5	9	7
С 7 до 15 лет	12	14	15	16	17	4	4	3	3	5	8	8	7	6	7	10	9	9	5	8
Свыше 15 лет	8	8	8	8	9	2	5	6	5	4	4	5	5	8	7	10	15	11	11	12
Итого	28	30	30	32	36	28	30	30	32	36	28	30	30	32	36	28	33	33	32	36

Второе место занимают специалисты со стажем работы от 2 до 7 лет. В основном это врачи, которые первую квалификационную категорию, которые также оказывают влияние на уровень экономической безопасности в сфере предоставления платных медицинских услуг.

Удельный вес врачей по стажу работы представим на рисунке 6.

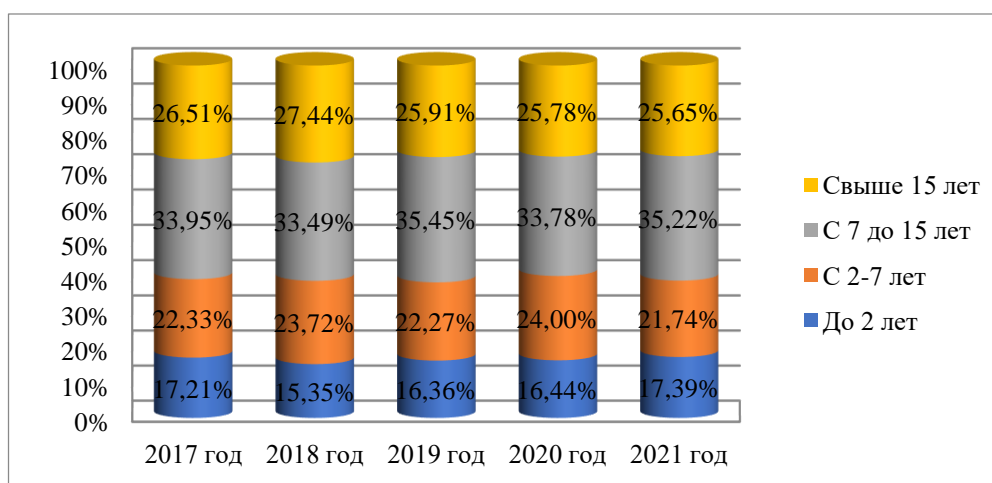


Рисунок 6 – Удельный вес врачей по стажу работы

Уровень квалификации врачей находится на высоком уровне, что улучшает экономическую безопасность медицинской организации в сфере предоставления платных медицинских услуг.

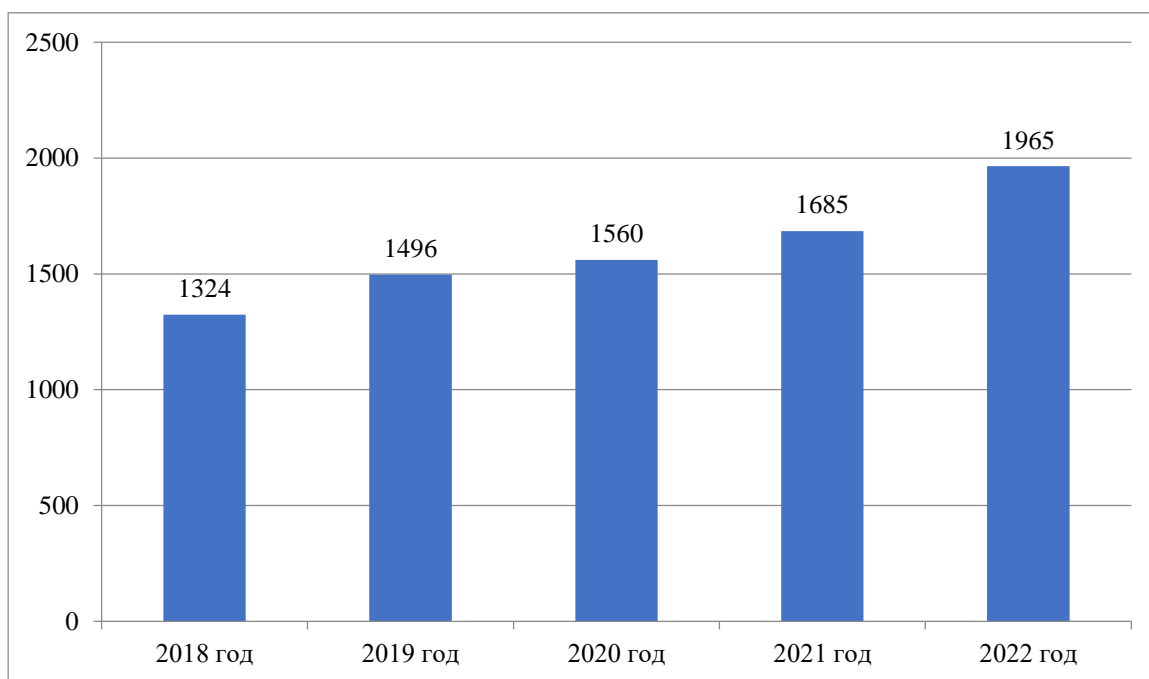


Рисунок 7 – Количество пациентов, обратившихся за платными медицинскими услугами в ООО «Медицинский центр Лидер»

Эти данные свидетельствуют о том, что количество человек получившие платные медицинские услуги не значительно, что ухудшает экономическую безопасность в сфере предоставления платных медицинских услуг, так как от количества людей зависит объем доходов и финансовое обеспечение медицинского организации. При этом с каждым годом численность пациентов растет и есть вероятность улучшения экономической безопасности.

Таким образом, можно заметить, что ООО «Медицинский центр Лидер» является одним из лидирующих медицинских центров в городе, который имеет устойчивое финансовое положение.

Однако для более подробного вывода необходимо произвести полную оценку экономического состояния компании.

2.2 Анализ рынка медицинских услуг

Дальнее окружение – это факторы, которые могут оказывать на организацию воздействие, но не напрямую, а опосредованно.

Факторы дальнего окружения, влияющие на деятельность медицинского центра, к ним относятся социально-культурные, технологические, экономические и политические.

В таблице 14 представлен PEST-анализ для того, чтоб охарактеризовать показатели внешней среды предприятия, сильных и слабых сторон, а также определения возможностей угроз для минимизации рисков и усиления конкурентной позиции медицинского центра «Медицинский центр Лидер».

Таблица 14 – PEST-анализ ООО «Медицинский центр Лидер»

Политические факторы	Экономические факторы
<ol style="list-style-type: none">1. Государственная поддержка и лояльность государственных структур2. Усиленный контроль со стороны государства.3. Увеличение ставки налогообложения.	<ol style="list-style-type: none">1. Уменьшение реальных доходов населения.2. Рост потребительских цен.3. Рост уровня инфляции.
Социально-культурные факторы	Технологические факторы
<ol style="list-style-type: none">1. Рост численности населения.2. Нехватка медицинских кадров.3. Тенденция здорового образа жизни.	<ol style="list-style-type: none">1. Интенсивное развитие информационных и коммуникативных технологий.2. Совершенствование и создание импортного оборудования.

На основании таблицы 15 можно сделать вывод, что в совокупности и политические, и экономические, и социальные факторы оказывают большое влияние на экономическую деятельность ООО «Медицинский центр Лидер».

Наибольшую угрозу для ООО «Медицинский центр Лидер» оказывать такие факторы, как технологические и экономические факторы: снижение уровня доходов населения на фоне удорожания оборудования, лекарственных препаратов и кредитов; быстрое старение импортного оборудования и короткий срок его эксплуатации на фоне падения курса рубля и снижения возможностей кредитования.

Рынок медицинских услуг – это особый рынок, на котором с помощью экономических механизмов обеспечивается контроль государства за предложением и ценой медицинских услуг, а пациент должен получить возможность свободно выбирать врача и медицинское учреждение.

Тенденции спроса на медицинские услуги представлены на рисунке 8.

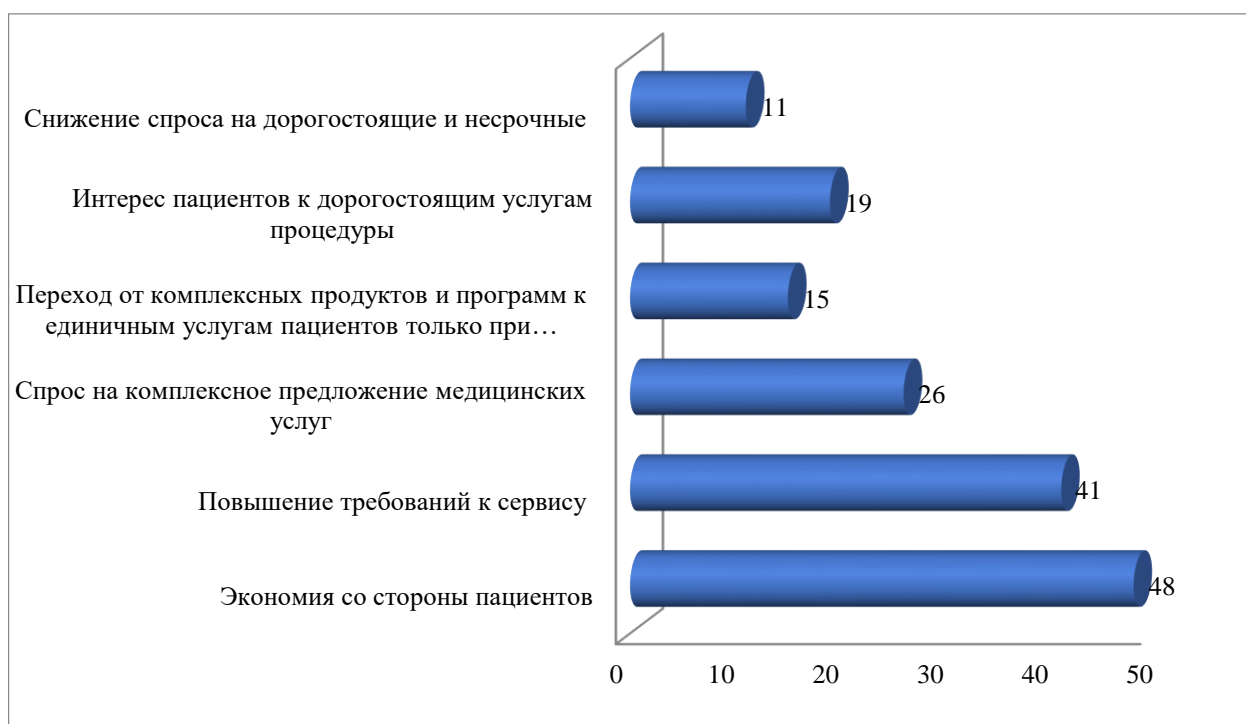


Рисунок 8 - Тенденции спроса на медицинские услуги

Говоря о причинах выбора пациентами платных медицинских услуг, следует обратить внимание на три основных причины, отмеченных пациентами.

31% опрошенных в качестве такой причины назвали невозможность получения медицинской услуги бесплатно.

Большая часть отметивших этот вариант, имела в виду медицинские услуги, которые в бесплатном виде не предоставляются. Еще почти треть (29%) опрошенных в качестве причины выбора платных медицинских услуг отметили быстроту обслуживания. Почти четверть пациентов (24%) обращаются за платной медицинской помощью в связи с качеством обслуживания, которое они, очевидно, полагают более высоким в сравнении с медициной бесплатной. Высокий сервис обслуживания как причину для выбора платных медицинских услуг назвали 13% пациентов.

У каждой коммерческой организации есть конкуренты, предприятия. Конкурентами ООО «Медицинский центр Лидер» являются три медицинских учреждения по территориальному признаку и видам оказываемых медицинских услуг.

Конкурентами ООО «Медицинский центр Лидер» являются:

- «СМТ-Клиника»,
- «Medica,
- «Мед-Скан».

Рассматривая отдельно каждого конкурента, можно выявить их конкурентные преимущества наряду с ООО «Медицинский центр Лидер».

В таблице 15 представлены виды услуг конкурентов «Медицинский центр Лидер».

Таблица 15 – Виды услуг конкурентов предприятия ООО «Медицинский центр Лидер»

Конкуренты	Виды услуг
«СМТ-Клиника»	<p>Клиника оказывает высококачественные медицинские услуги, как взрослым, так и детям по всем направлениям:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Хирургия. 2. Урология. 3. Терапия. 4. Массаж. 5. Лабораторная диагностика. 6. Дерматология. 7. Вакцинация. 8. Акушерство.
«Medica»	<p>Востребованные услуги:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Гастроэнтерология. 2. Нейрохирургия. 3. Онкология. 4. Травматология. 5. Урология. 6. Ультразвуковое исследование. 7. Колоноскопия. 8. Травмпункт.
«Мед-Скан»	<p>«Мед-Скан»- многопрофильный медицинский центр, расположен в центре города Пскова и предоставляет следующий комплекс медицинских услуг:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Центр планирования семьи 2. Центр комплексного лечения бесплодия 3. Детский и взрослый стационары 4. Центр восстановления после травм, операций, инфарктов и инсультов. 4. Взрослая и детская поликлиники. 5. Отделение лучевой диагностики.

В таблице 16 проведен сравнительный анализ ООО «Медицинский центр Лидер» и основных конкурентов. Для анализа использован балльный метод, на основании оценок по ряду показателей, значимых с точки зрения посетителей клиники. Показатели оценивались по 5-балльной шкале, от 1 до 5.

Таблица 16 – Сравнение конкурентов ООО «Медицинский центр Лидер»

Характеристики	«Медицинский центр Лидер»	«СМТ-Клиника»	«Medica»	«Мед-Скан»
Техническое оснащение	5	3	4	4
Персонал	5	4	5	5
Услуги	4	3	3	5
Месторасположение	4	5	3	4
Цена	4	5	2	3
Политика лояльности	3	5	3	4
Продвижение услуг	4	3	5	5
Всего баллов	29	28	25	30

Данные таблицы 16 говорят о том, что ООО «Медицинский центр Лидер» уступает конкуренту – «Мед-Скан», но опережает медицинские центры «СМТ-Клиника» и «Medica». Наглядно сравнение исследуемой компании с конкурентами можно увидеть на рисунке 9.

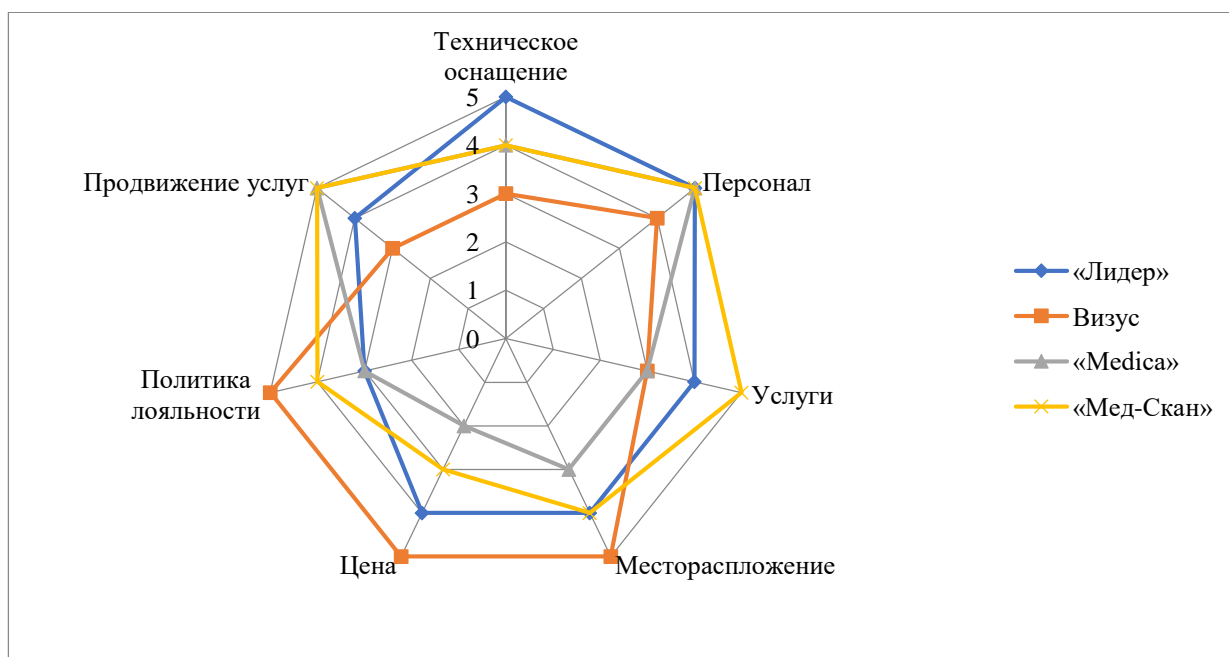


Рисунок 9 – Многоугольник конкурентоспособности ООО «Медицинский центр Лидер»

ООО «Медицинский центр «Лидер» имеет наиболее сильные конкурентные позиции по таким показателям как техническое оснащение, персонал. В то же время, данная медицинская компания существенно уступает своим конкурентам по показателям «Политика лояльности» и «Продвижение услуг».

Следовательно, для повышения конкурентоспособности, компании необходимо обратить внимание на политику лояльности и мероприятия по продвижению услуг.

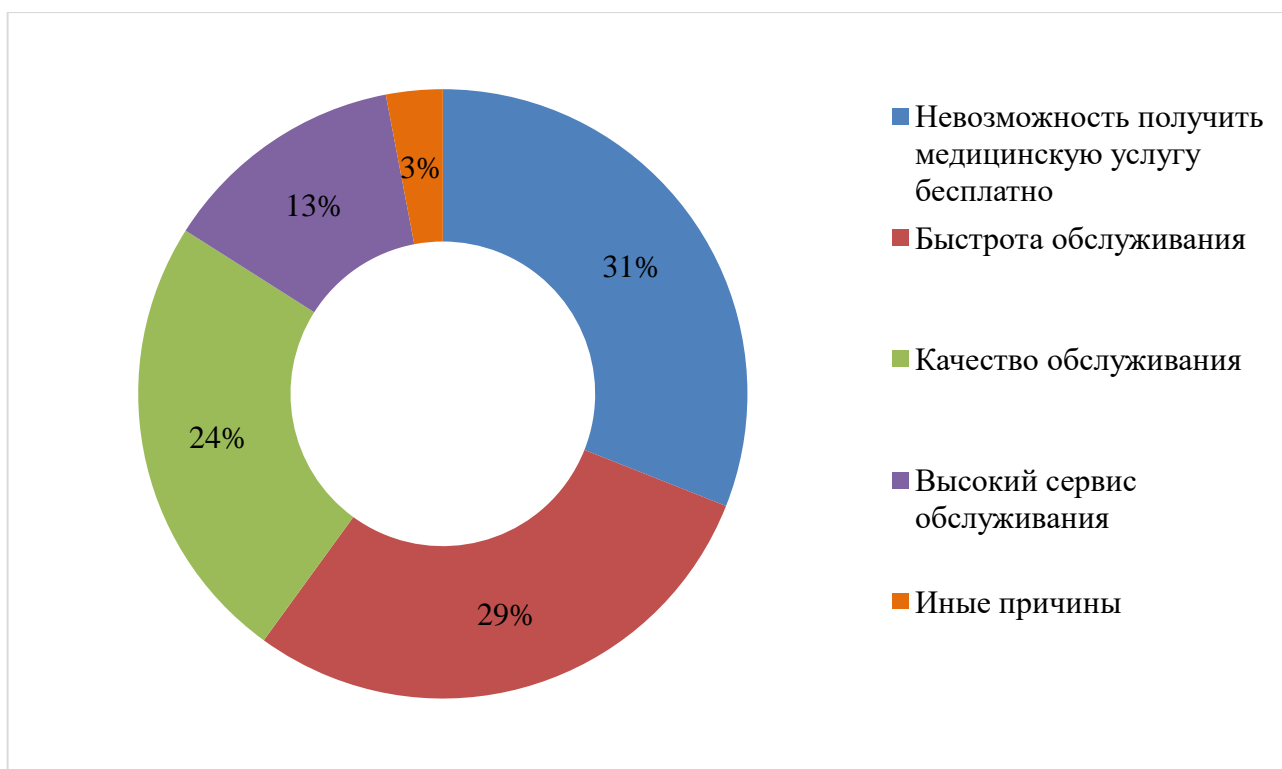


Рисунок 10 – Соотношение причин выбора платных медицинских услуг

Основным источником информирования пациентов о платных услугах стали лечащие врачи, о чем сообщили 52% от участвующих в опросе. 36% пациентов узнают о платных медицинских услугах от своих знакомых, и лишь 11% – из сети Интернет, что представлено на рисунке 11.

Полагаем, что в значительной части информирование о платных медицинских услугах от лечащих врачей имеет место при назначении сложных исследований, требующих наличия дорогостоящего оборудования,

которое не всегда имеется в государственных и муниципальных медицинских учреждениях, а если и имеется, то очередь для прохождения обследования может составлять до нескольких недель.

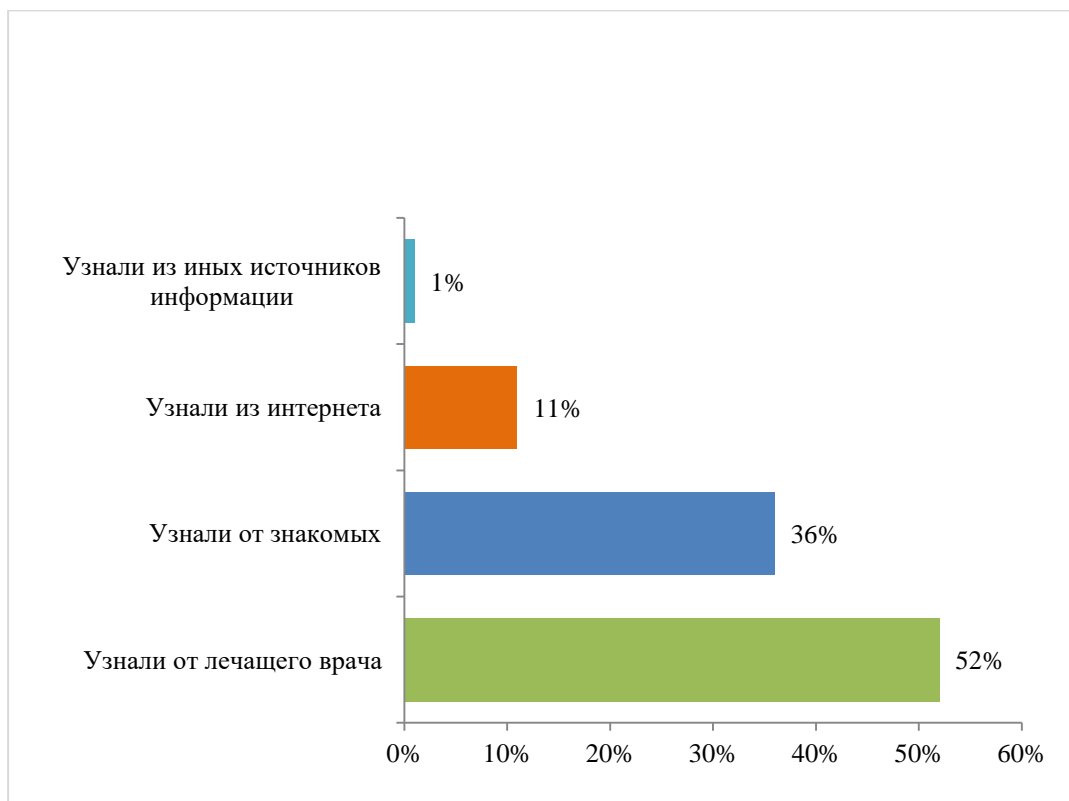


Рисунок 11 – Источники информирования пациентов о платных медицинских услугах

Представляет интерес и исследование структуры обращений за платными медицинскими услугами в ООО «Медицинский центр Лидер». Более половины пациентов (56%) обращаются за диагностическими услугами. Почти треть (35%) предпочитают оплатить услуги по лечению. Лишь 9% пациентов предпочитают платные консультативные приёмы бесплатным.

Указанное соотношение может быть объяснено невысокой стоимостью услуг по диагностике в сравнении с услугами по лечению, а также рядом проблем для прохождения диагностики за счет средств ДМС (бесплатно) по месту жительства пациентов.

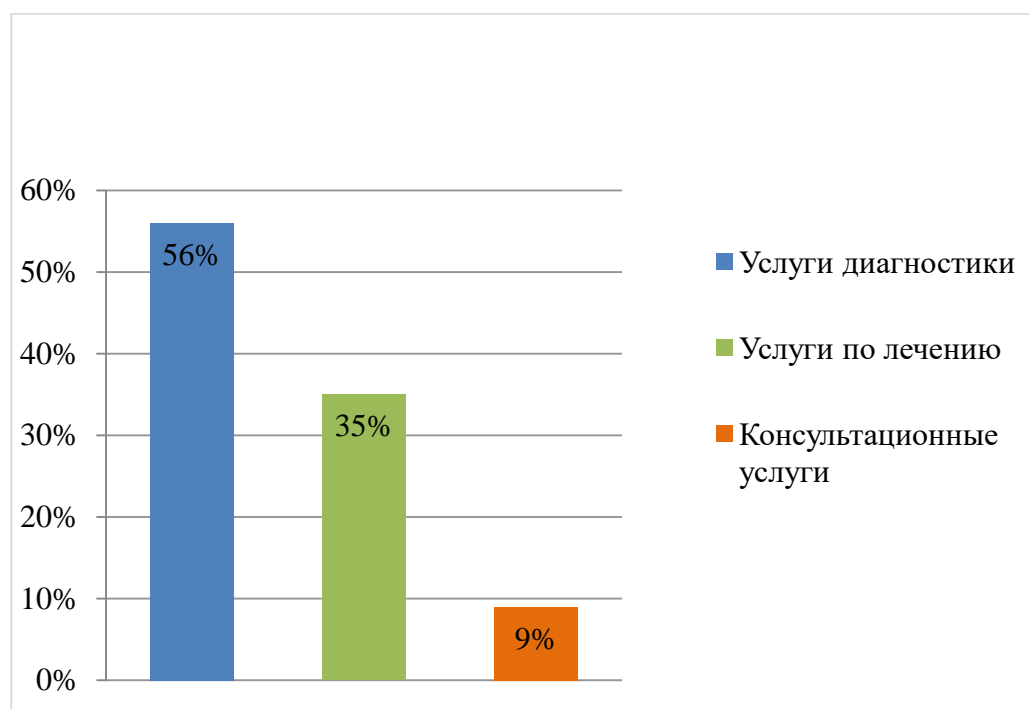


Рисунок 12 – Обращаемость за платными медицинскими услугами по видам услуг

Согласно рисунку 12, если исследовать обращения за платными медицинскими услугами в разрезе конкретных врачей-специалистов, то никаких неожиданностей не происходит. Лидирует, как и следовало ожидать, стоматология, услугами которой на платной основе пользуются 25% опрошенных, на второе место с небольшим отрывом (22%) помещен невропатолог. Наименее востребованными специалистами стали отоларинголог (4%), уролог и офтальмолог, набравшие по 5% соответственно.

Стоматологические клиники стали в своё время пионерами рынка платных медицинских услуг, предлагая качественную анестезию, современное оборудование и материалы, отсутствие проблем с записью к специалистам. Неудивительно поэтому, что и до сих пор стоматологи лидируют среди врачей иных специальностей.

Полученное с небольшим отрывом второе место по частоте обращений врачами-невропатологами может быть объяснено важностью данного направления поддержания здоровья, учитывая возможные последствия

отсутствия надлежащей профилактики и своевременного лечения неврологических заболеваний.

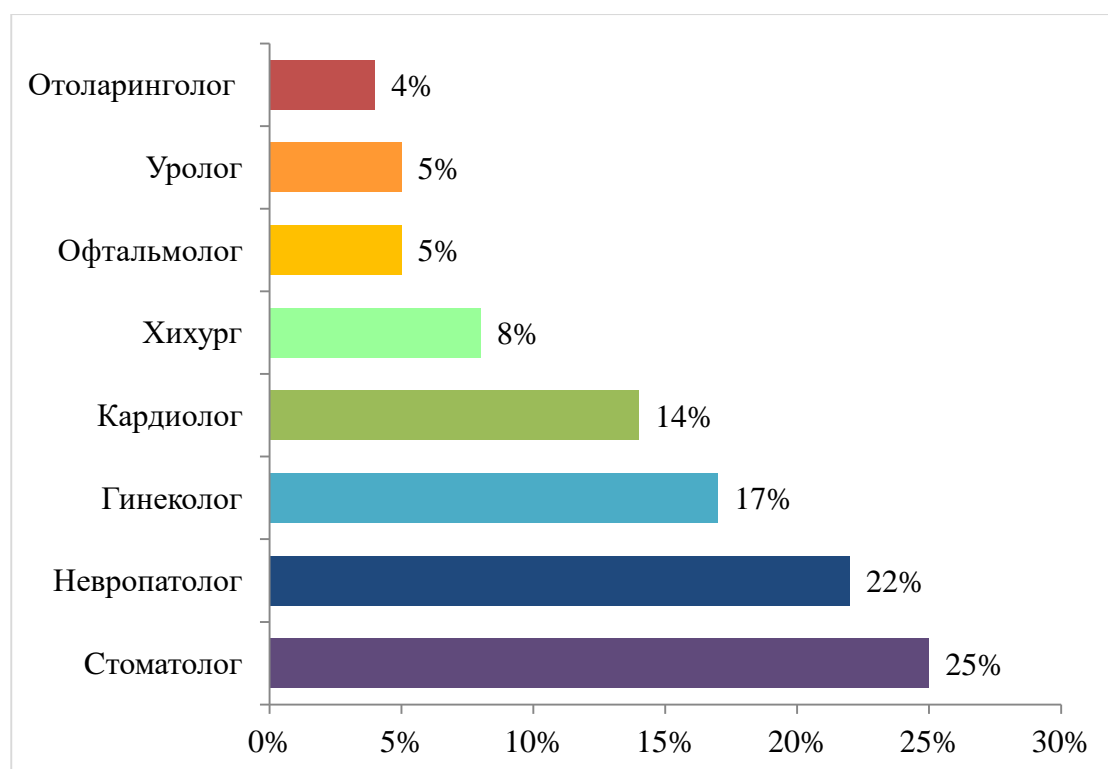


Рисунок 13 – Обращаемость за платными медицинскими услугами по лечению и консультированию по видам специалистов

На рисунке 13 видно, распределение обращений за платными медицинскими услугами в сфере диагностики так же не принесло неожиданных результатов. 60% пациентов в рамках диагностических медицинских услуг обращаются за проведением ультразвукового исследования. 35% пациентов предпочитают сдавать клинические анализы на платной основе. Всего 3% пациентов обращаются за платным снятием электрокардиограммы и менее 2% – за иными диагностическими услугами.

Практически двукратный разрыв между лидерами в данном вопросе (60% и 35%) в пользу УЗИ обусловлен тем, что данный вид исследования является довольно информативным и при этом относительно недорогим. При этом в государственных и муниципальных учреждениях здравоохранения

часто существуют проблемы с прохождением данного вида обследования: наличие очередей, неудобные и не ориентированные на пациентов дни, и время приёма специалистом УЗИ, частое несоблюдение времени приёма даже с учетом предварительной записи.

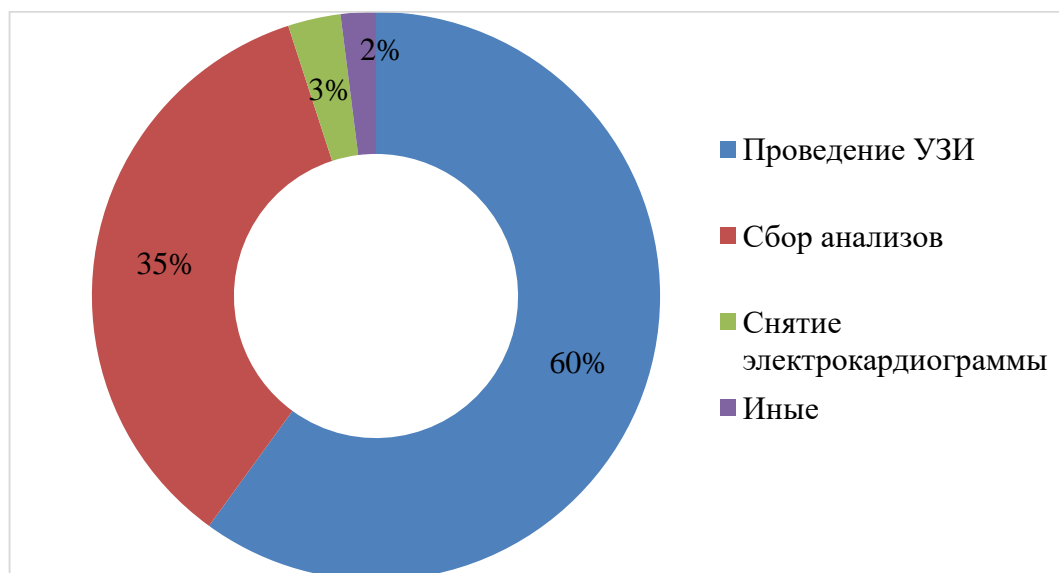


Рисунок 14 – Обращение за платными медицинскими услугами по видам диагностических услуг

При этом 73% опрошенных, воспользовавшихся услугами УЗИ отметили, что из-за проблем с покиданием рабочего места в рабочее время желали бы пользоваться услугами учреждения по УЗИ в вечернее время (с 17.00 час. до 19.00 час.) в центральной части города, и что имея такую возможность, пользовались бы этой услугой чаще. Следует так же обратить внимание на высокую загруженность имеющегося оборудования и кабинетов УЗИ, что свидетельствует об определенном дефиците данной услуги. Увеличение объёма оказания данной услуги в совокупности с частичным смещением времени работы кабинета УЗИ на вечернее время позволило бы существенно увеличить эффективность оказания данного вида услуг.

Из числа пациентов, воспользовавшихся услугами лабораторной диагностики, 47% сообщили, что отрицательно оценивают невозможность

получения данной услуги для детей на дому, поскольку поездка в учреждение занимает определенное время, в холодное время года и(или) при болезни ребенка – расходы на услуги такси. При этом у 17% опрошенных возникает необходимость вызова родственников для того, чтобы на время поездки в учреждение было с кем оставить других детей.

Что касается возрастных групп пациентов по признаку достижения ими 14-летнего возраста (в целях отнесения к врачам-педиатрам или «взрослым» специалистам), то к «взрослым» специалистам обращаются 8% опрошенных домохозяйств, к «детским» – 75%, к специалистам обоих профилей – 17%.

Ощутимая разница обращающихся к специалистам разных возрастов в пользу «детских» специалистов может быть обусловлена фактически сложившейся специализацией ООО «Медицинский центр Лидер» по лечению детей. Согласно рисунку 14, 96% взрослых пациентов, обратившихся в учреждение, являются родителями детей, ранее проходившими или проходящими лечение в ООО «Медицинский центр Лидер».

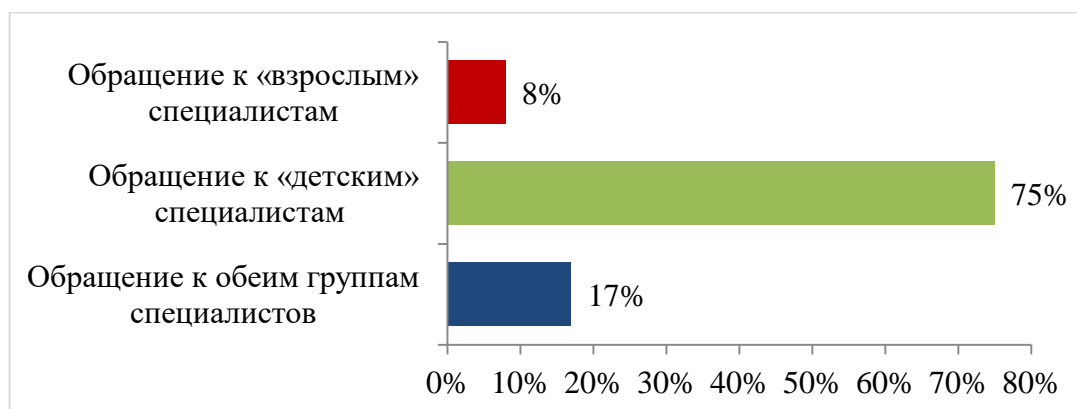


Рисунок 14 – Обращение за платными медицинскими услугами в зависимости от возрастной группы пациентов

Кроме того, отвечая на вопрос о том какие услуги без посещения учреждения и за плату пациент желал бы получить, ответы распределились следующим образом:

- 73% опрошенных высказались за введение услуги по выездному сбору анализов;
- 66% пожелали бы получать услугу «выезда врача на дом» при неотложных состояниях;
- 61% опрошенных отметили необходимость введения услуги по проведению сестринских манипуляций (инъекции, перевязки) на выезде.

Общее количество голосов составляет более 100%, поскольку можно было выбирать более одного ответа.

Средняя стоимость выездного обслуживания пациента была определена опрошенными как «нормальная» в размере 509 рублей за один выезд.

Остальные варианты «услуг без посещения учреждения» набрали менее 5 процентов, в связи с чем их внедрение не рассматривается.

Среди негативных моментов в деятельности учреждения, которые существенно влияют на общую оценку учреждения, опрошенные отметили следующее: 35% опрошенных сообщили о слишком высоких ценах на ряд услуг, оказываемых ООО «Медицинский центр Лидер», в сравнении с ценами других специализированных учреждений.

Как мы видим, совершенствование деятельности учреждения по оказанию платных медицинских услуг способно изменить оценку некоторых аспектов деятельности учреждения у 65% (48%+17%) пациентов, впервые обращающихся за платными услугами, с негативной на позитивную.

В конце 2022 г. группой ученых было проведено изучение различных параметров обращаемости за медицинской помощью в государственный и частный сектор здравоохранения. Результаты этого исследования весьма любопытны как с точки зрения их практической ценности, так и с точки зрения методологии исследования и направленности постановки вопросов.

Так, в ходе изучения обращаемости населения за медицинской помощью были выявлены следующие параметры, имеющие значение для настоящего исследования.

Установлено, что в период 2020-2021 гг. происходило снижение количества обратившихся за медицинской помощью в платные отделения государственных учреждений здравоохранения и в частные учреждения (42% и 39% от числа опрошенных соответственно). Вместе с этим с 65% до 67% выросло количество граждан, обращающихся за медицинской помощью в рамках программ.

Данным исследованием установлено, что различия по поло-возрастным категориям пациентов, в обращаемости в государственные медицинские организации за бесплатной и платной медицинской помощью невелики. Незначительно чаще других возрастных категорий обращаются за медицинской помощью в платные отделения государственных медицинских организаций лица в возрасте 18–24 года (46% в 2021 г.). А к услугам частных медицинских организаций чаще прибегают лица в возрасте 25–39 года (39%). Причем это единственная возрастная категория, которая с одинаковой частотой обращается за платными услугами в государственный и в частный секторы.

В период с 2020 по 2022 гг. наибольшим было сокращение обращаемости в частные медицинские организации лиц в возрасте 45–59 лет – на 24 пункта (с 49 до 25%), в остальных возрастных категориях оно было примерно одинаковым – на 14–15 процентных пунктов. Но при этом в 2021 г. обращаемость лиц в возрасте 35–44 года за платными медицинскими услугами в государственные медицинские организации перестала сокращаться (44%), а обращаемость в частные медицинские организации незначительно выросла (с 34 до 35%).

Отмечается, что материальное положение не влияет на обращаемость граждан в платные отделения государственных медицинских организаций.

Если пациенты оценивают своё материальное положение недостаточным, тем больше они обращаются за оказанием бесплатной медицинской помощи. Для пациентов, оценивающих свое материальное положение — «выше среднего», действует и обратное правило: чем лучше материальное состояние пациента (по его собственной оценке), тем скорее он выберет частную медицинскую организацию.

Для пациентов, проживающих в населенных пунктах с численностью населения более 500 тысяч человек, характерно относительно небольшое количество лиц, обращающихся за медицинской помощью в платные отделения государственных медицинских учреждений (31%), в то время как максимальное значение этого показателя наблюдается в городах с населением 100 тысяч человек и менее (46% соответственно). Это может быть связано с большей доступностью бесплатной медицинской помощью (отсутствие очередей, предварительной записи) в крупных городах.

Росту рынка медицинских услуг в 2023– 2024 гг. будут способствовать социально–демографические факторы.

Таким образом, несмотря на свое устойчивое положение, ООО «Медицинский центр Лидер» для повышения конкурентоспособности нуждается в пересмотре политики лояльности, а также в проведении мероприятия по продвижению услуг.

3 Разработка бизнес-плана и его оценка

3.1 Бизнес- план развития ООО «Медицинский центр «Лидер»

Цель бизнес-плана – внедрение новых медицинских услуг в деятельности ООО «Медицинский центр «Лидер».

Как показывает практика, именно услуга – это популярный тип деятельности в современное время.

Услуга – это выполнение определенных действий. Таким образом, под ней можно понимать именно деятельность.

Что касается медицинской услуги, то она представляет собой единство разных качественных, важных, ответственных действий медработника.

Они направлены, прежде всего, на то, чтобы удовлетворить интересы обратившегося за помощью человека.

Профилактическая помощь – это помощь которая предоставляется медицинскими учреждениями, для предотвращения развития заболевания.

Лечебно-диагностическая помощь осуществляется на основании заключаемых договоров, между медицинским учреждением и пациентом.

Реабилитационная помощь – это целый комплекс мероприятий, позволяющий вернуть человеку его способности, которые были утрачены полностью или частично после болезни, травмы или операции.

Если у пациента отмечаются некоторые нарушения опорно-двигательной системы, для того чтобы помочь им, восстановить утраченные функции и возможности, стоит обратить внимание на протезно-ортопедическую помощь.

При оказании платных медицинских услуг должны соблюдаться два условия.

Во-первых, платные услуги не могут быть предоставлены на возмездной основе без согласия потребителя, которое следует получить в письменной

форме.

Закон N 323-ФЗ устанавливает обязательность получения добровольного информированного согласия на медицинское вмешательство.

Во-вторых, если потребность в дополнительных медицинских услугах возникла вследствие возникновения угрозы жизни пациента, то согласно Закону N 323-ФЗ медицинская помощь по экстренным показаниям оказывается бесплатно.

На данный момент приоритетное развитие в компании имеет проект «Домашняя реабилитация».

Цель проекта: оказание услуг по предоставлению высокотехнологичных реабилитационных аппаратов для больных перенесших черепно-мозговые травмы, инсульты, имеющих проблемы опорно – двигательного аппарата, после операций (эндопротезирование) и прочее. Создание программ реабилитации на базе клиники.

Задача проекта – внедрение эффективных программ, методик и комплексов, позволяющих пациенту у себя дома проходить курс реабилитации.

Основная задача – это реализация инновационной программы дистанционной реабилитации (на базе ООО «Медицинский центр «Лидер»).

Сфера применения:

- травматология и ортопедия,
- неврология,
- нейрохирургия,
- онкология,
- урология.

Стратегия компании ООО «Медицинский центр «Лидер»: увеличение рынков сбыта, диверсификации предоставляемых услуг, создание условий для комфортного, быстрого и малобюджетного возвращения людей к полноценной жизни после травм и операций.

Поскольку потребители услуги проката – люди, проходящие курс реабилитации в ООО «Медицинский центр «Лидер», то каналы продажи целесообразно создавать в местах оказания медицинских и реабилитационных услуг.

Место реализации услуги – учебно-восстановительный центр ООО «Медицинский центр «Лидер».

Область применения – реабилитация больных, прошедших курс лечения в ООО «Медицинский центр «Лидер».

Основные рекомендуемые типы продвижения услуги на рынок:

- рекомендации (назначения) лечащего врача (главная задача – максимально широко вовлекать в процесс врачей и других медицинских учреждений, оказывающих лечебные и реабилитационные услуги),
- социальные службы, бюджетные и внебюджетные фонды,
- страховые компании,
- реклама.

Потребности клиентов, которые удовлетворяет продукт/услуга

Услуга удовлетворяет следующие потребности:

- получение возможности оздоровления в наиболее комфортных условиях,
- экономия средств на лечение,
- сокращение времени выздоровления,
- экономия временного ресурса.

Рассмотрим сильные и слабые стороны проекта «Домашняя реабилитация» в таблице 17.

Таблица 17 -SWOT-анализ программы «Домашняя реабилитация»

STRENGTH (сильные)	WEAKNESS (слабые)
<ol style="list-style-type: none"> 1. Команда проекта 2. Отсутствие конкурентов в регионе 3. Сильная социальная составляющая и, как следствие, хороший имидж компании 4. Высокий оздоровительный эффект за счет внедрения новых методик. 5. Наличие собственного медицинского оборудования. 6. Наличие сильных партнеров 7. Экономия средств и времени за счет возможности восстановления больных в домашних условиях, 8. Поддержка и сопровождение больного на всех этапах реабилитационного периода от обучения лечению в домашних условиях до психологической поддержки. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Отсутствие сформированной потребности в прокате мед. Оборудования и средств реабилитации, вследствие плохой информированности 2. Необходимость больших финансовых вложений. 3. Недостаток собственных средств. 4. Отсутствие государственной поддержки - нет возмещения затрат на данный вид расходов в Пскове 5. Стоимость проката (аренды) оборудования достаточно высокая 6. При субаренде-срок доставки более длительный, плюс затраты на доставку.
OPPORTUNITY (возможности)	THREAT (угрозы)
<ol style="list-style-type: none"> 1. Заключение договора страхования для возмещения расходов в случае утраты, порчи оборудования, сдаваемого в аренду. 2. Расширение рынков сбыта, увеличение числа дистрибьюторов. 3. Полная или частичная оплата лечения за счет мед. Фондов, страховых компаний 4. Социальные – возраст потребителей практически не ограничен от младенцев до людей пожилого возраста. 5. Заинтересованность государства - «здоровое население – процветающее государство». 6. Технологические – развитие новых технологий в оборудовании для реабилитации больных. 7. Конструкция аппаратов обеспечивает максимальный комфорт, в процессе лечения не требует от человека никаких усилий. 8. Экономические - Метод экономически оправдан: больной платит только за лечение (не надо оплачивать пребывание в клинике, услуги медицинского персонала). При таком методе реабилитации возврат к активной работоспособной жизни сокращается на 30% 9. Политические – Министр здравоохранения России, в настоящее время врач невролог, соответственно – глубокое знание проблемы и усиление внимания к решению проблем реабилитации постинсультных больных. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Не возвраты (утрата), порча оборудования, преждевременный износ. 2. Возможность появления сильных конкурентов.

Для увеличения прибыли компании по программе «Домашняя реабилитация» необходимо расширение линейки предлагаемого оборудования. Рекомендуемая материальная база на 2024 год представлена в таблице 18.

Таблица 18– Требуемое оборудование на 2024 год

Расходы	Кол-во, шт.	Цена, руб.	Стоимость, руб.
Оборудование для механотерапии г/стопного сустава Artromot SP	2	345 000,00	690 000,00
Оборудование для механотерапии коленного и т/бедренного суставов Artromot K	2	315 000,00	630 000,00
Оборудование для механотерапии лучезапястного сустава Artromot H	1	333 750,00	333 750,00
Оборудование для механотерапии плечевого сустава Artromot S	1	574 875,00	574 875,00
Оборудование для механотерапии локтевого сустава Artromot E	2	442 500,00	885 000,00
Оборудование для механотерапии суставов пальцев кисти Artromot F	1	405 000,00	405 000,00
Аппарат для активной механотерапии верхних и нижних конечностей Orthorent Active Passive	5	335 000,00	1 675 000,00
Тренажер мотивационный для мелкой моторики верхних конечностей Rojoyse	3	1 274 000,00	3 822 000,00
Имитатор ходьбы ИМИТРОН	2	220 000,00	440 000,00
ИТОГО:	19	-	9 455 625,00

Таким образом, расходы по реализации проекта «Домашняя реабилитация» составят 9 455 625 руб.

Разработаем ценовую политику по аренде медицинского оборудования для частных лиц и клиник, которая представлена в таблице 19.

Таблица 19 – Ценовая политика по программе «Домашняя реабилитация»

Наименование Оборудования	До 14 дней	От 15 до 25 дней	Более 25 дней
	Стоимость услуги для пациентов/клиника (рублей в день)	Стоимость услуги для пациентов/клиника (рублей в день)	Стоимость услуги для пациентов/клиника (рублей в день)
Оборудование для механотерапии г/стопного сустава Artromot SP	1600/1408	1400/1232	1200/1056
Оборудование для механотерапии коленного и т/бедренного суставов ARTROMOT K	1600/1408	1400/1232	1200/1056
Оборудование для механотерапии лучезапястного сустава ARTROMOT H	1600/1408	1400/1232	1200/1056
Оборудование для механотерапии плечевого сустава ARTROMOT S	1800/1584	1600/1408	1400/1232
Оборудование для механотерапии локтевого сустава ARTROMOT E	1800/1584	1600/1408	1400/1232
Оборудование для механотерапии суставов пальцев кисти Artromot-F	1800/1584	1600/1408	1400/1232
Оборудование для миостимуляции Cefar Rehab X2	800/720	750/675	650/585
Оборудование для миостимуляции Cefar Rehab 400	1600/1408	1400/1232	1200/1056
Аппарат для активной механотерапии верхних и нижних конечностей Orthorent Active	1000/880	800/704	600/528

Физические лица – от 14-25 -ведущие активный образ жизни (оплата реабилитации родителями), 25-50-ведущие активный образ жизни менеджеры среднего звена (быстрейшая мотивация на выздоровление, зарабатывание денег), 51-80 лет – люди, заботящиеся о своем здоровье (оплата реабилитации – собственные накопления, помощь детей), нуждающиеся в реабилитации после травм и операций.

Юридические лица, оказывающие услуги по реабилитации, не имеющие достаточного количества оборудования в собственности.

Местонахождение - г. Псков.

Сфера деятельности – здравоохранение.

Таблица 20 – План сбыта медицинской услуги по программе «Домашняя реабилитация»

Наименование услуги (товара)	План продаж, кол-во. дней работы*					Мин. стоимость, ед. продукции, руб.
	2024 г.	2025 г.	2026 г.	2027 г.	2028 г.	
Приборы для проката физическим лицам (субаренда «Орторент») (дней/расчет)	756	2520	3780	3 780	3 780	1 200
	3ап. * 21р/д * 12мес.	10ап. * 21р/д * 12мес.	15ап. * 21р/д * 12мес.	15ап. * 21р/д * 12мес.	15ап. * 21р/д * 12мес.	.
Собственные приборы для проката физическим лицам (дней/расчет)	1260	2 520	3 780	6 300	6 300	1 200
	5ап. * 21р/д * 12мес.	10ап. * 21р/д * 12мес.	15ап. * 21р/д * 12мес.	25ап. * 21р/д * 12мес.	25ап. * 21р/д * 12мес.	
Собственные приборы для проката юридическим лицам (дней/расчет)	756	2520	3780	6 300	6 300	800
	3ап. * 21р/д * 12мес.	10ап. * 21р/д * 12мес.	15ап. * 21р/д * 12мес.	25ап. * 21р/д * 12мес.	25ап. * 21р/д * 12мес.	
Услуги по консультированию (дней/расчет)	756	1 260	1 764	2 268	2 268	800
	3 конс. * 21 р/д * * 12мес.	5 конс. * 21 р/д * 12мес.	7 конс. * 21 р/д * 12мес..	9 конс. * 21 р/д * 12мес..	9 конс. * 21 р/д * 12мес..	
Итого, (дней, шт.)	3 528	8 820	13 104	18 648	18 648	-
Итого, тыс. руб.	3 628,8	9 072,0	13 507,2	18 950,4	18 950,4	-

Рассчитаем эффективность предлагаемого проекта.

Для начала рассчитаем прогнозные значения результатов деятельности компании с учетом проводимых мероприятий (таблица 21).

Таблица 21 – Прогнозные показатели деятельности ООО «Медицинский центр Лидер», тыс. руб.

Показатель	Годы				
	2024	2025	2026	2027	2028
Выручка от продажи	67646,8	76718,8	90226	109176,4	128126,8
Прочие расходы	337,1	481,6	687,9	982,8	1404
Чистая прибыль	24567	33639	47146	66096	85046

Тогда срок окупаемости проекта рассчитывается по формуле 1:

$$PP = \frac{K_0}{CFcr}, \quad (1)$$

где PP – период окупаемости инвестиций (лет);

K_0 – первоначальные вложения;

CFcr – среднегодовые денежные поступления от реализации проекта.

$PP = 9\,455,625 / 12821,7 = 0,7$ лет – это говорит о том, что срок окупаемости проекта составит меньше 1 года.

Таким образом, можно сделать вывод о том, что проект «Домашняя реабилитация» является эффективным для компании с экономической точки зрения, не говоря уже о пользе, которую он будет приносить нуждающимся людям.

3.2 Анализ рисков бизнес-проекта

К инструментам управления проектными рисками относится реестр рисков – документ, содержащий результаты анализа и планирования реагирования на риски.

В данный реестр входит матрица вероятностей и воздействий, где ранг риска является произведением вероятности на значимость последствий. Шкала состоит из трёх вариантов: 1 – рисковое событие маловероятно, размер

последствий невысок; 2 – наступление рискового события возможно, значимость последствий средняя; 3 – наступление рискового события очень вероятно, размер последствий высок.

Шкала представлена в таблице 22.

Таблица 22 – Результаты анализа рынка платных медицинских услуг для детей г. Псков по модели 5 сил Портера

Параметр	Уровень	Описание
Угроза со стороны товаров-заменителей	Средний	На рынке есть аналоги (центры нетрадиционной медицины).
Угроза внутриотраслевой конкуренции	Средний	Перспективный рынок. Нет возможности полного сравнения услуг конкурентов. Есть ограничения в повышении цен.
Угроза со стороны новых игроков	Средний	По причине высокого уровня входных инвестиций новые компании возникают в небольшом количестве.
Угроза потери текущих клиентов	Средний	Средние риски портфеля клиентов (лояльные и чувствительные к цене). Отсутствие удовлетворения текущим уровнем отдельных составляющих услуг.
Угроза со стороны поставщика	Низкий	Существует большое количество компаний, предлагающих одинаковое по качеству медицинское оборудование, при этом цена на него варьируется незначительно.

Бизнес-проект по созданию «Домашняя реабилитация» имеет определённый набор рисков.

Таблица 23 отображает реестр основных рисков проекта: описание каждого риска, его причины, воздействие на проект, симптом (триггер), а также ранг опасности.

Таблица 23 – Реестр рисков маркетингового бизнес-плана ООО «Лидер»

Описание риска	Причины	Воздействие	Триггер	Ранг опасности
Риск получения недостоверной информации о рыночной ситуации	Дефицит информации в источниках, ошибки в ответах респондентов	Отсутствие востребованности мероприятий проекта у потребителей	Длительные поиски необходимой информации	3
Риск отказа врачей клиники от участия в проекте	Высокая занятость, скептическое отношение к идее	Срыв проекта в целом	Отсутствие врачей желания обсуждать проект	6
Возможность получения неэффективных решений	Выбор ненадёжного поставщика	Невыполнение качественной работы точно в запланированное время	Сложности в работе программы	6
Возможные неполадки технического характера	Сотрудникам сложно проходить новое обучение	Дополнительные затраты на поиск и обучение других специалистов, срыв сроков проекта	Жалобы со стороны потребителя на плохую интернет-связь	4
Риск неправильной настройки рекламы	Недостаточная квалификация маркетолога	Дополнительные затраты на перенастройку рекламы, срыв сроков проекта	Нет нужного числа откликов	3

Любые риски описываются благодаря данным вероятности появления и влияния на готовый успешный проект. Есть как неприемлемые, так и приемлемые риски. Приемлемые риски не требуют особых мероприятий в отношении реакции на их возникновения. В этом заключается основное их

отличие от других рисков, отмеченных выше. Если ранг опасности составит 6, то это неприемлемые по характеру и значению риски.

В таблице 24 представлена матрица основных рисков маркетингового проекта по созданию «Домашняя реабилитация»

Таблица 14 – Матрица рисков маркетингового проекта «Домашняя реабилитация»

Воздействие	Вероятность		
	Низкая (1)	Средняя (2)	Высокая (3)
Высокое (3)	1, 5	2, 3	-
Среднее (2)	-	4	-
Низкое (1)	-	-	-

Можно сделать вывод о том, что к так называемым неприемлемым рискам можно отнести не все, 2 из 5. Речь идет об отказе доктора учреждения от активного участия в готовом проекте. Кроме того, отмечается риск получения неэффективной в применении платформы. Для того чтобы предотвратить данные риски, важно качественно искать разработчика платформы по организации семинаров. В этом случае нужны реальные ресурсы и возможности.

Таким образом, в бакалаврской работе в качестве мероприятий по улучшению деятельности компании было предложено запустить проект «Домашняя реабилитация», который заключается в оказании услуг по предоставлению высокотехнологичных реабилитационных аппаратов. Для его реализации потребуется приобрести оборудование на сумму 9 455 625,00 рублей. Реализация разработанных в плане мероприятий позволит получить следующий результат: срок окупаемости проекта составит меньше 1 года. Благодаря мероприятиям мы сможем внедрить эффективные программы, методики и комплексы, позволяющие пациенту у себя дома проходить курс реабилитации, что также улучшит финансовое состояние компании.

Заключение

Медицинская отрасль – это сфера, которая полностью регулируется со стороны государства, а доступ к каналам распределения требует умеренного вложения инвестиций за счёт стандартизации услуг.

Рынок платных медицинских услуг для детей города Пскова не является высококонкурентным, поскольку существуют крупные игроки, которые держат большую долю. Угрозы со стороны 5 сил имеют средний уровень, что создаёт предпосылки для укрепления позиций компаний, функционирующих на рынке. По результатам анализа деятельности ООО «Медицинский центр «Лидер», было выявлено, что стратегия развития является актуальной для регионального рынка медицинских услуг, для самой компании перспективной и отвечающей главной цели компании – получение прибыли, расширения рынков сбыта и диверсификации.

В качестве мероприятий по улучшению деятельности компании было предложено запустить проект «Домашняя реабилитация», который заключается в оказании услуг по предоставлению высокотехнологичных реабилитационных аппаратов для больных перенесших черепно-мозговые травмы, инсульты, имеющих проблемы опорно-двигательного аппарата, после операций (эндопротезирование) и прочее. Для этого необходимым мероприятием является расширение линейки предлагаемого оборудования. Реализация разработанных мероприятий позволит получить следующий результат: срок окупаемости проекта составит меньше 1 года.

Благодаря мероприятиям мы сможем внедрить эффективные программы, методики и комплексы, позволяющие пациенту у себя дома проходить курс реабилитации, что также улучшит финансовое состояние компании.

Таким образом, в результате выполнения поставленных в начале работы задач цель выпускной квалификационной работы была достигнута.

Список используемых источников

1. Абрамс, Р. Бизнес-план на 100%. Стратегия и тактика эффективного бизнеса / Р. Абрамс. - М.: Альпина Паблишер, 2019. - 486 с
2. Алексеева М.М. Планирование деятельности фирмы. Учебно-методическое пособие. — М.; Финансы и статистика, 2019. С. 65
3. Алферов, В. М. Разработка бизнес-плана инвестиционного проекта : практикум / сост. : В. М. Алферов (темы 1–4), М. М. Чернякова (темы 5–8) ;РАНХиГС, Сиб. ин-т упр. – Новосибирск : Изд-во СибАГС, 2019. – 94 с.
4. Андреев, О. С. Новые подходы в разработке бизнес-плана инвестиционного проекта в рыночных условиях / О. С. Андреев // Вестник Самарского государственного экономического унив. – 2019. – №10. – С. 10–14
5. Баев, Л.А. Интенсивная самоорганизация экономических систем: теория, методология, модели / Л.А. Баев. – Челябинск: Изд-во ЧГТУ, 2019. С. 45
6. Баканов М.И., Теория экономического анализа /М.И. Баканов, М.В. Мельник, А.Д. Шеремет – М., Финансы и статистика, 2018. – 536 с: ил.
7. Балабанов И.Т. Финансовый менеджмент: учеб. пособие. -2-е изд., доп. и перераб. - М.: Финансы и статистика, 2019. - 512 с
8. Бизнес-планирование : учебное пособие / Ю.Ю. Костюхин, О.О. Скрыбин, И. М. Зайцев [и др.]. – Москва : МИСИС, 2017. — 104 с.
9. Бланк И. А. Основы финансового менеджмента. В 2 т. 3-е издание. М: Омель-Л, 2017. - 656 с.
10. Богомолова, В.А. Бизнес-планирование: учебное пособие / В.А. Богомолова. — М.: МГУП им. Ивана Федорова, 2019. — 250 с.
11. Борисова, О.В. Бизнес-планирование деятельности предприятий торговли / О.В. Борисова. - М.: Academia, 2019. - 640 с
12. Бочаров В.В. Инвестиционный менеджмент: Учеб. пособие. – СПб.: Питер, 2020. – 160 с.

13. Бринк, И.Ю. Бизнес-план предприятия. Теория и практика Текст. / И.Ю. Бринк, Н.А. Савельева. Ростов н/Д.: «Феникс», 2020. — 384 с.
14. Буров, В.П. Бизнес-план фирмы. Теория и практика: Учебное пособие / В.П. Буров, А.Л. Ломакин, В.А. Морошкин. - М.: Инфра-М, 2019. – 352 с.
15. Галенко, В.П. Бизнес - планирование условиях открытой экономики / В. П. Галенко. - М.: Издательский центр "Академия", 2017. - 288 с.
16. Горбунов, В.Л. Бизнес-планирование с оценкой рисков и эффективности проектов: Научно-практическое пособие / В.Л. Горбунов. - М.: Риор, 2019. - 176 с.
17. Горфинкель, В. Я. Инновационное предпринимательство : учебник и практикум для вузов / В. Я. Горфинкель, Т. Г. Попадюк ; под редакцией В. Я. Горфинкеля, Т. Г. Попадюк. — Москва : Издательство Юрайт, 2020. — 468 с.
18. Купцова, Е. В. Бизнес-планирование : учебник и практикум для вузов / Е. В. Купцова, А. А. Степанов. — Москва : Издательство Юрайт, 2023. — 435 с.
19. Н.А. Щербакова, В.А. Щербаков. Управление стоимостью бизнеса. Утверждено Редакционно-издательским советом университета в качестве учебного пособия. НОВОСИБИРСК 2019. С. 31
20. Петрученя И.В., Острикова Е.А. (2021) Современная концепция понятия риск. Цифровая экономика, 2 (4), 4–10. С. 86
21. Попов, В.М. Бизнес-план инвестиционного проекта / В.М. Попов. – М.: Финансы и статистика, 2020. – 432 с.
22. Романова, М.В. Бизнес - планирование: учебное пособие / М.В. Романова. - М.: ИД «Форум»: ИНФРА-М, 2020. - 240 с.

23. Сергеев, А. А. Экономическая безопасность предприятия : учебник и практикум для вузов / А. А. Сергеев. — 3-е изд. — Москва : Издательство Юрайт, 2023. — 275 с.

24. Статистика в схемах и таблицах [Текст] : учебное пособие / Н. П. Болдырева, Н. В. Болдырева ; М-во образования и науки Российской Федерации, Орский гуманитарно-технологический ин-т (фил.) Федерального гос. бюджетного образовательного учреждения высш. проф. образования "Оренбургский гос. ун-т". - Орск : Изд-во Орского гуманитарно-технологического ин-та, 2019. С.47

25. Экономическая безопасность / В. Е. Шкурко, Н. Ю. Никитина ; М-во образования и науки Российской Федерации, Уральский федеральный ун-т им. первого Президента России Б. Н. Елицина, Ин-т гос. упр. и предпринимательства. - Екатеринбург : Изд-во Уральского ун-та, 2019. – С. 25

Приложение А

Бухгалтерская отчетность ООО «Медицинский центр Лидер»

ИНН 6027171893
КПП 602701001

Форма по КНД 0710096
Форма по ОКУД 0710001

Бухгалтерский баланс

Пояснения ¹	Наименование показателя	Код строки	На 31 декабря 2022 года	На 31 декабря 2021 год	На 31 декабря 2020 года
1	2	3	4	5	6
АКТИВ					
	Материальные внеоборотные активы ²	1150	5 924	4 905	3 102
	Нематериальные, финансовые и другие внеоборотные активы ³	1170	-	-	-
	Запасы	1210	44	7	4
	Денежные средства и денежные эквиваленты	1250	10 150	25 130	7 305
	Финансовые и другие оборотные активы ⁴	1230	43 365	9 158	10 942
	БАЛАНС	1600	59 484	39 200	21 352
ПАССИВ					
	Капитал и резервы ⁵	1300	58 235	37 295	19 930
	Целевые средства	1350	-	-	-
	Фонд недвижимого и особо ценного движимого имущества и иные целевые фонды	1360	-	-	-
	Долгосрочные заемные средства	1410	-	-	-
	Другие долгосрочные обязательства	1450	-	-	-
	Краткосрочные заемные средства	1510	-	-	-
	Кредиторская задолженность	1520	1 249	1 904	1 422
	Другие краткосрочные обязательства	1550	-	-	-
	БАЛАНС	1700	59 484	39 200	21 352

¹ Указывается номер соответствующего пояснения к бухгалтерскому балансу.

² Включая основные средства, незавершенные капитальные вложения в основные средства.

³ Включая результаты исследований и разработок, незавершенные капитальные вложения в нематериальные.

⁴ Включая дебиторскую задолженность.

⁵ Некоммерческая организация вместо показателей "Капиталы и резервы" включает "Целевые средства", "Фонд недвижимого и особо ценного движимого имущества и иные целевые фонды".

Рисунок А.1 – Бухгалтерский баланс ООО «Медицинский центр Лидер»

Продолжение приложения А

ИНН 6027171893
КПП 602701001

Форма по КНД 0710096
Форма по ОКУД 0710002

Отчет о финансовых результатах

Пояснения ⁶	Наименование показателя	Код строки	На 31 декабря 2022 года.	На 31 декабря 2021 года.
1	2	3	4	5
	Выручка ⁷	2110	64 018	59 733
	Расходы по обычной деятельности ⁸	2120	(42 843)	(39 849)
	Проценты по уплате	2330	(-)	(-)
	Прочие доходы	2340	-	-
	Прочие расходы	2350	(236)	(163)
	Налоги и прибыль (доходы) ⁹	2410	(-)	(-)
	Чистая прибыль (убыток)	2400	20 939	19 721

⁶ Указывается номер соответствующего пояснения к отчету о финансовых результатах.

⁷ За минусом налога на прибыль.

⁸ Включая себестоимость продаж, коммерческие и управленческие расходы.

⁹ Включая текущий налог на прибыль, изменение отложенных налоговых обязательств и активов.

Информация сформирована с использованием сервиса «Государственный информационный ресурс бухгалтерской (финансовой) отчетности», размещенного на официальном сайте ФНС России в сети Интернет по адресу: <https://bo.nalog.ru>



Информация о годовой бухгалтерской (финансовой) отчетности из Государственного информационного ресурса бухгалтерской (финансовой) отчетности, подписанная усиленной квалифицированной электронной подписью, равнозначна информации о годовой бухгалтерской (финансовой) отчетности на бумажном носителе, подписанной собственноручной подписью должностного лица налогового органа и заверенной печатью налогового органа (пункты 1 и 3 статьи 6 Федерального закона от 6 апреля 2011 г. № 63-ФЗ «Об электронной подписи»).

Рисунок А.2 – Отчет о финансовых результатах ООО «Медицинский центр Лидер» за 2022 год

Продолжение приложения А

ИНН 6027171893
КПП 602701001

Форма по КНД 0710096
Форма по ОКУД 0710002

Отчет о финансовых результатах

Пояснения ⁶	Наименование показателя	Код строки	На 31 декабря 2022 года.	На 31 декабря 2021 года.
1	2	3	4	5
	Выручка ⁷	2110	64 018	59 733
	Расходы по обычной деятельности ⁸	2120	(42 843)	(39 849)
	Проценты по уплате	2330	(-)	(-)
	Прочие доходы	2340	-	-
	Прочие расходы	2350	(236)	(163)
	Налоги и прибыль (доходы) ⁹	2410	(-)	(-)
	Чистая прибыль (убыток)	2400	20 939	19 721

⁶ Указывается номер соответствующего пояснения к отчету о финансовых результатах.

⁷ За минусом налога на прибыль.

⁸ Включая себестоимость продаж, коммерческие и управленческие расходы.

⁹ Включая текущий налог на прибыль, изменение отложенных налоговых обязательств и активов.

Информация сформирована с использованием сервиса «Государственный информационный ресурс бухгалтерской (финансовой) отчетности», размещенного на официальном сайте ФНС России в сети Интернет по адресу: <https://bo.nalog.ru>



Информация о годовой бухгалтерской (финансовой) отчетности из Государственного информационного ресурса бухгалтерской (финансовой) отчетности, подписанная усиленной квалифицированной электронной подписью, равнозначна информации о годовой бухгалтерской (финансовой) отчетности на бумажном носителе, подписанной собственноручной подписью должностного лица налогового органа и заверенной печатью налогового органа (пункты 1 и 3 статьи 6 Федерального закона от 6 апреля 2011 г. № 63-ФЗ «Об электронной подписи»).

Рисунок А.3 – Отчет о финансовых результатах ООО «Медицинский центр Лидер» за 2021 год

Приложение Б

Заболееваемость населения Псковской области по основным классам болезней (зарегистрировано пациентов с диагнозом, установленным впервые в жизни)

Таблица Б.1 - Заболееваемость населения Псковской области по основным классам болезней (зарегистрировано пациентов с диагнозом, установленным впервые в жизни)

Показатель	2019	2020	2021	2022	2023
-	Всего, тыс. человек				
Все болезни	3227,6	3131,6	3182,7	3165,4	3311,1
из них:					
некоторые инфекционные и паразитарные болезни	150,3	155,8	142,8	142,7	148,9
новообразования	45,9	45,6	44,3	46,5	48,7
болезни крови и кроветворных органов и отдельные нарушения, вовлекающие иммунный механизм	18,9	19,3	17,0	18,9	18,5
болезни эндокринной системы, расстройства питания, нарушения обмена веществ	39,0	37,4	38,0	39,9	42,5
болезни нервной системы	68,8	68,9	67,7	67,2	71,1
болезни глаза и его придаточного аппарата	136,3	127,6	132,0	140,7	149,5
болезни уха и сосцевидного отростка	105,9	107,5	107,2	115,3	118,1
болезни системы кровообращения	98,6	98,6	94,8	94,3	121,4
болезни органов дыхания	1366,0	1277,1	1324,6	1293,3	1390,6
болезни органов пищеварения	107,4	107,7	102,6	103,2	106,2
болезни кожи и подкожной клетчатки	198,9	192,6	189,2	194,2	191,0
болезни костно-мышечной системы и соединительной ткани	136,2	125,4	125,4	129,7	135,6
болезни мочеполовой системы	167,5	170,3	191,4	178,5	186,0
осложнения беременности, родов и в послеродовом периоде	101,6	110,1	99,7	98,6	99,0
врожденные аномалии (пороки развития)	4,4	4,6	4,3	4,0	3,9
травмы и отравления	403,8	408,5	432,4	428,9	409,8
-	на 1 000 человек населения				
Все болезни	748,6	727,8	739,7	734,1	766,8
из них:					
некоторые инфекционные и паразитарные болезни	34,9	36,2	33,2	33,1	34,5
новообразования	10,6	10,6	10,3	10,8	11,3
болезни крови и кроветворных органов и отдельные нарушения, вовлекающие иммунный механизм	4,4	4,5	4,0	4,4	4,3

Продолжение приложения Б

Продолжение таблицы Б.1

Показатель	2019	2020	2021	2022	2023
болезни эндокринной системы, расстройства питания, нарушения обмена веществ	9,0	8,7	8,8	9,3	9,8
болезни нервной системы	16,0	16,0	15,7	15,6	16,5
болезни глаза и его придаточного аппарата	31,6	29,7	30,7	32,6	34,6
болезни уха и сосцевидного отростка	24,6	25,0	24,9	26,7	27,4
болезни системы кровообращения	22,9	22,9	22,0	21,9	28,1
болезни органов дыхания	316,8	296,8	307,9	299,9	322,0
болезни органов пищеварения	24,9	25,0	23,8	23,9	24,6
болезни кожи и подкожной клетчатки	46,1	44,8	44,0	45,0	44,2
болезни костно-мышечной системы и соединительной ткани	31,6	29,1	29,2	30,1	31,4
болезни мочеполовой системы	38,9	39,6	44,5	41,4	43,1
осложнения беременности, родов и послеродовом периоде	89,5	99,7	90,9	91,2	92,3
врожденные аномалии (пороки развития)	1,0	1,1	1,0	0,9	0,9
травмы и отравления	93,7	94,9	100,5	99,5	94,9