

Федеральное государственное автономное образовательное учреждение высшего образования

НАЦИОНАЛЬНЫЙ ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ
«ВЫСШАЯ ШКОЛА ЭКОНОМИКИ»

Высшая школа бизнеса

КУРСОВОЙ ПРОЕКТ
«SWOT-анализ компании ООО «Доктор Рядом»
по направлению подготовки 38.03.05 «Бизнес-информатика»
образовательная программа «Бизнес-информатика»

Выполнили:

Таболина Наталья Владимировна, группа ББИ227
Яковлева Ульяна Александровна, группа ББИ227
Бодрова Таисия Владимировна, группа ББИ227
Паньков Владимир Сергеевич, группа ББИ226
Козина Софья Сергеевна, группа ББИ227

Руководитель курсового проекта:
Свистунов Даниил Николаевич

Курсовой проект соответствует / не
соответствует требованиям (нужное подчеркнуть)


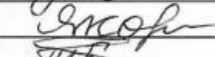
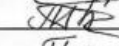
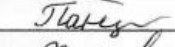
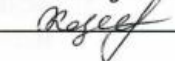
Москва 2022

ПОДТВЕРЖДЕНИЕ
оригинальности текста курсового проекта

Мы, Таболина Наталья Владимировна, группа ББИ227,
Яковлева Ульяна Александровна, группа ББИ227,
Бодрова Таисия Владимировна, группа ББИ227,
Паньков Владимир Сергеевич, группа ББИ226,
Козина Софья Сергеевна, группа ББИ227,
студенты 1 первого курса образовательной программы бакалавриата
«БизнесИнформатика» Высшей школы бизнеса НИУ ВШЭ подтверждаем, что курсовой
проект на тему: «SWOT-анализ компании ООО «Доктор Рядом» выполнен лично нами и:

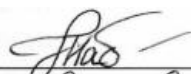
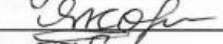

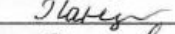
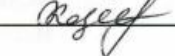
1. не воспроизводит наши собственные работы, выполненные ранее, без ссылки на них в качестве источника;
2. не воспроизводит работу, выполненную другими авторами, без указания ссылки на источник учебной или научной литературы, статьи, вебсайты, выполненные задания или конспекты других студентов;
3. не предоставлялся ранее на соискание более высокого уровня образования;
4. содержит правильно использованные цитаты и ссылки;
5. включает полный библиографический список ссылок и источников, которые были использованы при написании текста отчета по курсовому проекту.

Нам известно, что нарушение правил цитирования и указания ссылок рассматривается как обман или попытка ввести в заблуждение, а также квалифицируется как нарушение Правил внутреннего распорядка НИУ ВШЭ.

Таболина Наталья Владимировна /	
Яковлева Ульяна Александровна /	
Бодрова Таисия Владимировна /	
Паньков Владимир Сергеевич /	
Козина Софья Сергеевна /	

ПОДТВЕРЖДЕНИЕ
равноценности вклада в курсовой проект

Мы, Таболина Наталья Владимировна, группа ББИ227,
Яковлева Ульяна Александровна, группа ББИ227,
Бодрова Таисия Владимировна, группа ББИ227,
Паньков Владимир Сергеевич, группа ББИ226,
Козина Софья Сергеевна, группа ББИ227,
студенты 1 первого курса образовательной программы бакалавриата
«БизнесИнформатика» Высшей школы бизнеса НИУ ВШЭ подтверждаем, что каждый из
нас внёс равноценный вклад в курсовой проект на тему: «SWOT-анализ компании ООО
«Доктор Рядом».

Таболина Наталья Владимировна /	
Яковлева Ульяна Александровна /	
Бодрова Таисия Владимировна /	
Паньков Владимир Сергеевич /	
Козина Софья Сергеевна /	

СОДЕРЖАНИЕ

ВВЕДЕНИЕ	5
ОСНОВНАЯ ЧАСТЬ	7
ГЛАВА I	7
КРАТКАЯ ИНФОРМАЦИЯ О КОМПАНИИ	7
ОСНОВНЫЕ ЭЛЕМЕНТЫ ВНЕШНЕЙ СРЕДЫ ПРЕДПРИЯТИЯ	9
PEST(EL)-АНАЛИЗ	11
ПЯТЬ СИЛ ПОРТЕРА	24
КЛЮЧЕВЫЕ ФАКТОРЫ УСПЕХА	27
ГЛАВА II	34
ГЛАВА III	39
ЗАКЛЮЧЕНИЕ	47
ИСТОЧНИКИ	48
ПРИЛОЖЕНИЯ	54

ВВЕДЕНИЕ

ООО «Доктор Рядом», которое с 2020 года продолжает работу под брендом «НИАРМЕДИК Ваш доктор рядом!», – это сеть медицинских клиник, предлагающая широкий спектр услуг. История компании берёт своё начало в 2013. За всё время «Доктор Рядом» претерпела множество преобразований, и на данный момент под её крылом находятся 16 частных клиник.

Среди всех направлений, предложенных для анализа, нас больше всего заинтересовала медицина, так как это очень тонкая и интересная сфера, чувствительная к любым изменениям. Компания «Доктор Рядом» привлекла нас своей идеей и подходом к лечению пациентов. Они вкладывают в понятие «медицина» больше, чем просто коммерческая услуга. В клиниках заботятся о пациентах и об их здоровье. Это подтверждается тем, что большинство клиентов после первых посещений, доверяют своё состояние их врачам на годы вперёд.

Бизнес коммерческой медицины довольно прибыльный в Российской Федерации, но за счёт своей специфики имеет пределы по выручке и эффективности. Поэтому так важно в этой конкурентной борьбе понять, как правильно развиваться, чтобы выжить на этом рынке. Для этого нужно знать свои сильные стороны, благодаря которым можно выявить преимущества, а также слабые стороны, которые тормозят рост компании и ослабляют её положение в индустрии. Именно поэтому SWOT-анализ актуален и востребован, ведь он позволяет проанализировать не только внутреннюю среду компании, но и внешнюю, что не менее важно.

Так как «Доктор рядом» развивается в нескольких направлениях, то нам дали возможность выбрать часть для более точного анализа: офлайн-бизнес (сеть частных клиник) или онлайн-бизнес (телемедицина). После интервью с представителем компании мы выбрали офлайн-бизнес, так как прониклись идеей, подходом и их планами по развитию.

Цель проекта: разработка эффективной стратегии для повышения конкурентоспособности и развития ООО «Доктор Рядом» на российском рынке.

Задачи проекта: проанализировать внутреннюю и внешнюю среду компании, выделив сильные и слабые стороны, а также возможности и угрозы для развития, используя SWOT-анализ.

Структура курсовой работы: основная часть нашего проекта разделена на три части. В начале первой главы, кроме краткого ознакомления с компанией и её историей, представлен анализ важных черт внешней среды коммерческой медицины. В основной части мы проанализировали макросреду компании с помощью PESTEL-анализа, рассмотрев влияние политических, экономических, социальных, технических, экологических и правовых факторов, а также микросреду с помощью анализа 5 сил Портера.

В конце первой главы представлены ключевые факторы успеха компании, которые мы выделили, поставив себя на место потребителя и проанализировав его поведение. По этим ориентирами мы определили положения организации путём сравнения её с основными конкурентами.

Все инструменты в первой главе используются нами в дальнейшем SWOT-анализе, так как по ним мы выводим возможности и угрозы внешней среды, а также сильные и слабые стороны компании. Выделение этих частей для матрицы первичного SWOT-анализа представлено во второй главе нашей курсовой работы. В ней мы в том числе подробно раскрываем все 4 части матрицы.

После всей выше проделанной работы мы приступили к последней главе, а именно поэлементному SWOT-анализу, результатом которого являются стратегические альтернативы, выявленные пересечением 4 частей первичной матрицы. В конце этого анализа мы выделили основные планы по развитию компании с нашей аргументацией и подробным планом по их реализации.

В заключении у нас представлены полученные результаты и выводы по стратегическим альтернативам.

Для нашей курсовой работы мы брали информацию из различных источников: официального сайта компании и её конкурентов, онлайн-интервью с представителем «Доктор Рядом», новостных статей и другой информации, размещённой в сети Интернет.

ОСНОВНАЯ ЧАСТЬ

ГЛАВА I

КРАТКАЯ ИНФОРМАЦИЯ О КОМПАНИИ

Общество с ограниченной ответственностью «Доктор Рядом» (ООО «Доктор Рядом»), которая с 2020 года продолжает работу под брендом «НИАРМЕДИК Ваш доктор рядом!», – это сеть медицинских клиник, предлагающая широкий спектр услуг, включая общеизвестные, такие как консультации врачей различных специальностей, диагностику заболеваний, функциональную диагностику, анализы, а также более сложные и специфические услуги, например, лазерную гинекологию, молекулярно-генетические исследования и т.д. Работает в B2B и B2C формате.

Учредителем компании является «ООО «ОК НИАРМЕДИК – ДОКТОР РЯДОМ»», а генеральным директором Мельник Дмитрий Викторович.

По данным ФНС основным видом деятельности компании является общая врачебная практика (код 86.21), однако есть дополнительные виды деятельности[1]:

- Торговля оптовая фармацевтической продукцией (46.46)
- Торговля оптовая неспециализированная (46.90)
- Торговля розничная прочая в неспециализированных магазинах (47.19)
- Торговля розничная лекарственными средствами в специализированных магазинах (аптеках) (47.73)
- Консультирование по вопросам коммерческой деятельности и управления (70.22)
- Деятельность больничных организаций (80.10)
- Специальная врачебная практика (86.22)
- Стоматологическая практика (86.23)
- Деятельность в области медицины прочая (86.90)
- Деятельность организаций санитарно-эпидемиологической службы (86.90.1)
- Деятельность санаторно-курортных организаций (86.90.4)
- Деятельность в области медицины прочая, не включенная в другие группировки (86.90.9)

У компании пока нет сформированной миссии, но есть прототип. Как озвучил представитель во время онлайн-интервью: «Здоровье – это основа счастья и реализации. Есть люди, которые понимают, что здоровьем можно и нужно управлять, и мы создаем технологии для них, которые делают это управление прозрачным. Мы хотим изменить отношение людей к своему здоровью, наша цель – появление понятия «daily medicine»».

Если говорить об истории, компания «Доктор рядом» была создана в 2013 году в Москве бывшими топ-менеджерами АФК «Система» Леонидом Меламедом и Владимиром Гурдусом вместе с объединением частных инвесторов.[2] Изначальной деятельностью было предоставление услуг по вызову врача на дом. С течением времени бизнес расширился, и в 2014 году компания открыла свои первые стационарные клиники, начав развивать сеть частных медицинских учреждений.

В 2016 году «Доктор рядом» открыла сервис телемедицины на базе своих клиник, который в 2019 был выделен в отдельную компанию ООО «Медицинская компания Доктор Рядом». Это произошло во время слияния с московской сетью клиник «Ниармедик». Сделка

начала готовиться ещё с начала 2019 года и была готова к 2020, она не включала в себя «Ниармедик Фарма», отвечающую за развитие фармацевтического бизнеса и телемедицины от «Доктор Рядом». Результатом стала новая холдинговая компания, в которую обе организации внесли свои активы и которая в данный момент развивается под брендом «Ниармедик», а точнее «Ниармедик Ваш доктор рядом!».[2] Сеть клиник предоставляет свои основные услуги в Москве. Доля рынка компании составляет примерно 2%.

Контактная информация

Сайт: <https://www.drclinics.ru/>

Юридический адрес: Российская Федерация, 107076, Москва, ул. Краснобогатырская, д. 44, стр. 1, помещение X, часть ком. 21А, эт. 3

ОСНОВНЫЕ ЭЛЕМЕНТЫ ВНЕШНЕЙ СРЕДЫ ПРЕДПРИЯТИЯ

Анализ внешней среды компании позволяет оценить макроэкономическую ситуацию и ее влияние на бизнес, он является необходимым для построения планов развития и принятия мер по улучшению ситуации, преследует цель минимизации ущерба, нанесенного изменениями среды. Рассмотрим значимые черты внешней среды компании “Доктор рядом”.

Сложность внешней среды

Рынок медицинских услуг является средой с достаточно высокой сложностью внешних процессов. Медицина является очень чувствительной к изменениям, поэтому необходимо учитывать широкий спектр факторов.

Этому свидетельствует зависимость данной среды от ряда следующих аспектов: правительственная регуляция вопросов здравоохранения, политическая и экономическая нестабильность (кризис, инфляция, вопросы логистики), трансформации в структуре населения (демографической структуре) и в менталитете общества - изменение потребностей и мнений потребителя, быстрое развитие и внедрение большого числа инноваций (исследований и технологий).

Динамизм внешней среды

Динамизм внешней среды зависит от скорости и степени изменения факторов, влияющих на функционирование рынка. Медицина является одной из наиболее динамично развивающихся отраслей в мире. В течение последних десятилетий произошли значительные изменения, связанные с развитием технологий, улучшением методов диагностики и лечения, а также изменением самой концепции здравоохранения. Этому свидетельствуют следующие статистические данные:

Согласно исследованию рынка медицинских услуг в России за период с 2017 по 2021 годы, проведенному BusinesStat, объем медицинского рынка России вырос на 3%: с 2,11 до 2,17 миллиарда приемов. Однако в 2020 году объем рынка медицинских услуг в России сократился на 10% по сравнению с 2019 годом и составил 1,95 миллиарда приемов. Это связано с карантинными ограничениями, которые способствовали приостановке плановой медицинской помощи. Уменьшение числа приемов в коммерческих секторах было обусловлено отказом от "несрочных" визитов из-за снижения доходов населения. Кроме того, россияне старались избегать посещений медицинских учреждений из-за опасений заражения.

Однако в 2021 году количество проведенных медицинских приемов в России выросло на 18% по сравнению с 2020 годом и составило 2,3 миллиарда. Медицинская помощь стала доступнее как в государственных, так и в частных медицинских учреждениях. [3]

Взаимосвязь внешней среды

Факторы внешней среды медицинской организации взаимосвязаны и могут оказывать воздействие друг на друга. Например, реформы и изменения в законодательстве могут влиять на развитие медицины: регулирование цен на лекарства, лицензирование и сертификация медицинских учреждений, регулирование международных медицинских

отношений и др. Экономические изменения могут снижать доступность медицинских услуг, ухудшать качество обслуживания пациентов, приводить к ограничениям расходов и т.д. Подобное значительное влияния наблюдается и при переменах остальных факторов.

Неопределенность внешней среды

Неопределенность внешней среды медицинской организации может проявляться в различных аспектах, например: неожиданном изменении законодательства, которое может повлиять на возможности и правовые рамки работы медицинских учреждений и специалистов; нестабильности в экономической среде, связанной с изменением стоимости оборудования, лекарств, услуг, а также с изменением уровня доходов населения; быстрое развитие технологической среды - новые технологии могут влиять на возможности диагностики и лечения заболеваний; неопределенность в социальной среде, связанная с изменением ценностей, мировоззрения, уровней образования и культуры населения.

Как правило, неопределенность во внешней среде медицины объясняется тем, что она постоянно меняется, а сама медицина должна находиться в постоянном развитии и совершенствовании своих методов и подходов.

Неуправляемость внешней среды

Внешняя среда рынка медицины может считаться неуправляемой, так как в нее влияют множество факторов, которые не зависят от решений компаний медицинской отрасли. Например, изменения законодательства, экономические кризисы или эпидемии могут резко изменить спрос на медицинские услуги и повлиять на работу медицинских учреждений. Кроме того, медицина является отраслью, в которой высокую роль играют мнение и оценка пациентов, а также технологический прогресс, что также не контролируется компаниями-участниками рынка медицинских услуг. Однако, медицинские организации могут управлять своими ресурсами, персоналом и процессами, чтобы справиться с неуправляемыми факторами внешней среды, сохраняя конкурентоспособность.

PEST(EL)-АНАЛИЗ

PESTEL (Political, Economic, Social, Technological, Environmental and Legal) – это инструмент, используемый для изучения внешней макросреды компании, позволяющий оценить воздействие экономических, политических, социальных, технологических, экологических и правовых факторов на деятельность организации. Анализ проводится с целью определения тенденций, которые оказывают влияние на бизнес сейчас и могут повлиять в будущем, а также дальнейшего планирования соответствующих корректировок в стратегии компании для адаптации её деятельности в соответствии с ними. Факторы PESTEL-анализа могут быть классифицированы как возможности или угрозы для компании при реализации SWOT-анализа.

В данном разделе мы провели анализ внешних факторов, которые влияют на деятельность компании «Доктор Рядом», являющейся одним из игроков в сфере медицинских услуг.

С таблицей PESTEL-анализа можно ознакомиться в приложениях к данной курсовой работе (Приложение 1 Таблица 5).

Политические факторы

1. Рост напряжения в отношениях между Российской Федерацией и странами ЕС и США

Конкретные последствия роста внешней напряженности зависят от многих факторов и могут быть непредсказуемыми. Это может сказаться на снижении инвестиционного климата в Российской Федерации и увеличении затрат для предприятий, включая медицинские клиники, что может затруднить развитие и модернизацию этих учреждений. Периодически вводятся всё больше ограничений. Согласно новому, десятому пакету санкций со стороны Европейского Союза, предполагается сокращение экспорта из Европы в Россию на 11,4 млрд евро. Суммарно, предыдущие девять пакетов санкций составляли 32,5 млрд евро. Кроме того, ожидается снижение импорта из России на 1,3 млрд евро. В результате этого десятого пакета санкций, находятся под ограничениями 205 российских организаций и почти 1500 физических лиц.[4]

Кроме того, напряженность в международных отношениях может оказать влияние на сотрудничество в области международной медицины и на доступность медицинских услуг в России.[5]

2. Нестабильная политическая ситуация

Нестабильность в политической сфере может негативно сказаться на экономике страны. Это может привести к сокращению финансирования в здравоохранении, что, в свою очередь, может ухудшить качество медицинских услуг и увеличить нагрузку на медицинских работников. Более подробно мы разобрали это в экономических факторах.

Кроме того, нестабильность в политической ситуации может привести к повышенному уровню стресса и тревожности у людей, что может вызвать увеличение спроса на медицинские услуги. Это так же ведёт к спаду интереса к работе и проживанию в Российской Федерации. Согласно статистике, предоставленной ФСБ, в первом квартале 2022 года количество людей, покинувших территорию России, составило 3,8 миллиона

человек.[6] Это может привести к дефициту квалифицированных специалистов в частных клиниках.

3. Санкции в сфере финансов

Одним из основных последствий введения санкций является ограничение доступа к финансированию, что может создать трудности при получении кредитов, заемных средств и других видов финансовой поддержки. К примеру, три крупные российские кредитные организации - «Альфа-банк», «Росбанк» и Тинькофф Банк, пострадали от финансового блока санкций. Их активы в странах Европейского союза будут заморожены, а доступ к европейскому рынку облигаций закрыт.[4] Ограничения могут снизить возможность медицинских клиник расширять свои возможности и улучшать качество медицинских услуг. Ещё одним последствием является ограничение доступа к международным рынкам и партнерам, что может затруднить получение новых технологий, медицинских препаратов и оборудования.

4. Санкции в сфере логистики

Из российских портов ушли все значимые международные контейнерные линии, авиационные перевозки в России сейчас практически недоступны. Крупнейшие компании, составляющие важную тройку в обслуживании более трети мирового рынка, прекратили свою деятельность в отношении России. Среди этих компаний наиболее крупная - Maersk, которая управляет флотом из 750 судов и 4,2 миллиона контейнеров. Также отказались от работы с Россией Mediterranean Shipping Company и CMA CGM. Совокупно эти компании контролировали почти половину мирового рынка.[7] Из-за этого затруднения в импорте оборудования и материалов и увеличение времени и затрат на поставки, что может привести к снижению качества услуг, затруднению оперативности медицинских процедур, а также к увеличению стоимости лечения для пациентов.

Предприниматели и логисты сообщают, что сроки доставки по некоторым направлениям увеличились в два-три раза, а стоимость перевозок выросла на 30%. Международные банки отказываются принимать деньги из России, что создает сложности при расчетах. Оплата за грузы иногда приходится осуществлять по завышенным ценам. Товары из Европы всё ещё доставляются, но количество доступных маршрутов сокращается, а риск потерять груз на таможне возрастает.[8]

5. Приближающиеся выборы президента РФ в 2024 году

Перед подобным событием представители власти более склонны к выплатам, изменениям и заявлениям для улучшения репутации. Например, в бюджете Единого социального фонда России на 2023 год предусмотрены финансовые средства для осуществления одноразовых выплат в размере 10 000 рублей российским пенсионерам.[9] Это может сподвигнуть граждан пенсионного возраста потратить часть суммы на коммерческую медицину, однако это вряд ли приведёт к существенному изменению спроса на услуги. Действия власти предугадать довольно сложно, но они скорее всего не окажут сильного влияния на частные медицинские клиники.

Вывод

Политические факторы оказывают значительное влияние на медицину и частные клиники. Почти все выделенные изменения во внешней среде оказываются негативное

влияние на обозреваемый рынок коммерческой медицины. В результате возможно ограничение доступа к новым технологиям и медицинским препаратам, сокращение инвестиций в отрасль и уменьшение числа пациентов из-за экономических трудностей. Поэтому важно, чтобы частные клиники принимали во внимание и адаптировались к указанным факторам, чтобы эффективно функционировать в изменяющейся политической среде.

Экономические факторы

1. Экономическая неопределенность в стране

По данным первой оценки Росстата за 2022 год, экономика Российской Федерации сократилась на 2,1%.[10] Так как клиники зависят от экономики и устойчивости рынка здравоохранения, они могут столкнуться с рядом проблем, включая: снижение покупательной способности потребителей, недостаток инвестиций, сложность в планировании долгосрочных стратегий и увеличению затрат на медицинские услуги. В условиях экономического спада, организации начинают откладывать или сокращать свои инвестиции в медицинскую сферу. Это может привести к снижению качества предоставляемых ими услуг и спроса на коммерческую медицину.

2. Нестабильная ситуация на валютном рынке

Если рубль обесценивается, это может повлиять на стоимость медицинских услуг, материалов и оборудования, особенно если они связаны с долларом или евро. Это может привести к увеличению затрат на импортируемые товары. Если компания полагается на иностранных медицинских работников, снижение курса рубля может затруднить привлечение и удержание этих специалистов из-за более низкой заработной платы и более слабого обменного курса. В начале 2023 года было отмечено ослабление рубля в связи с снижением экспортной выручки.[11] Эти события вызывают неопределенность относительно дальнейшего поведения российской валюты, и никто не способен предоставить точные прогнозы относительно его дальнейшей динамики.

Кроме того, нестабильная ситуация на валютном рынке может привести к увеличению инфляции, ограничению доступа к кредитам и заморозке банковских счетов. Это влечёт за собой повышение общих затрат на содержание клиники и обслуживание пациентов, а также трудности в финансировании.

3. Рост уровня инфляции

В апреле 2023 года уровень инфляции в России увеличился до 0,38%, что на 0,01 больше, чем в марте 2023 года. С начала 2023 года общая инфляция составила 2,07%, а по годовой статистике - 2,30%.[12]

Медицинские клиники могут быть вынуждены поднимать цены на свои услуги, так как рост инфляции может привести к увеличению затрат на приобретение медицинского оборудования и материалов. В некоторых случаях, это влечёт за собой снижение потребительского спроса и уменьшение доступности коммерческой медицины для населения.

Рост инфляции также может повлиять на рост операционных расходов клиники, что может привести к уменьшению прибыли и затруднить её развитие. Это может быть связано с увеличением затрат на аренду помещения, электроэнергию, водоснабжение и другие

услуги. Кроме того, в условиях высокой инфляции инвесторы могут быть более осторожны и склонны ограничивать свои инвестиции.

4. Снижение доходов населения

По данным из доклада Росстата в 2022 году реальные располагаемые доходы населения (доходы за вычетом обязательных платежей, скорректированные на инфляцию) снизились на 1% по сравнению с предыдущим годом.[13]

На фоне этого клиенты могут быть более осторожными в своих расходах, выбрать страховку с более низким покрытием или отказаться от платных медицинских услуг. Это может привести к сокращению заработной платы и медицинских работников. Поэтому врачи и медсестры вынуждены искать работу в других областях или странах, что вызывает недостаток квалифицированных специалистов. В результате, клиники могут столкнуться со снижением объема выручки и возможному увеличению долгов клиник перед поставщиками.

5. Увеличение числа расходов и инвестиций на исследования и разработку в области здравоохранения

Согласно отчету Института статистических исследований и экономики знаний ВШЭ, в 2021 году государственные и частные расходы на научные исследования в медицине составили 58 миллиардов рублей, что составляет примерно 4,8% от общих затрат на научные исследования в России - ежегодно сфера здравоохранения входит в топ отраслей, на которые выделяется значимая доля финансов.[14]

Этот фактор способствует разработке новых методов диагностики, усовершенствованию медицинского оборудования, появлению новых идей и решений. Увеличение числа исследований и возможностей их проведения оказывает положительное влияние на процесс появления эффективных и безопасных методов лечения, улучшение качества и точности результатов и сокращение затрат на их реализацию. В увеличение показателей играют роль различные механизмы: государственные бюджеты научных исследований, фонды поддержки научных проектов, гранты и инвестиции частных компаний и инвесторов.

Вывод

В целом, экономический фактор внешней среды может оказывать значительное влияние на компании в медицинской сфере. Они могут создавать проблемы для клиник, такие как снижение спроса, ограничение инвестиций и увеличение затрат на медицинские услуги, способны повысить стоимость импортируемых товаров и общие затраты на клинику. Это может сказаться на ценах на медицинские услуги и доступности для населения.

Почти все описанные выше факторы негативно влияют на рынок коммерческой медицины. Последствия изменений могут быть непредсказуемы, поэтому компании должны быть готовы к адаптации к изменяющейся экономической ситуации. Важно разрабатывать гибкие стратегии, прогнозировать возможные риски и принимать меры по их смягчению.

Социальные факторы

1. Низкая культура заботы о здоровье

Согласно исследованию, 19% населения России тратят "много или скорее много времени" на уход за своим здоровьем, в то время как 77% относятся к этому делу относительно безразлично.[15] Основные причины такой проблемы заключаются в том, что многие люди не осознают необходимости ведения здорового образа жизни, прохождения регулярных профилактических осмотров и следования медицинским рекомендациям. Вместо этого, люди часто пытаются самостоятельно диагностировать и лечить свои заболевания, используя материалы в Интернете, что может привести к неправильному лечению и ухудшению состояния здоровья. Более того, появление условных «Инстаграм-врачей», которые не имеют медицинского образования, может привести к еще большему ухудшению ситуации, поскольку люди могут принимать неадекватные советы и не обращаться к квалифицированным врачам.[16] В результате, это может привести к низкому спросу на медицинские услуги в целом.

2. Ухудшение общего показателя здоровья в связи с повышением уровня стресса и тревожности в стране

Согласно опросу, проведенному ВЦИОМ, 57% россиян столкнулись со стрессом в 2022 году.[17] Ухудшение общего показателя здоровья населения может привести к увеличению спроса в сфере медицинских услуг, включая частные клиники. Это объясняется тем, что в условиях повышенного стресса и тревожности организм людей стареет на 40% быстрее, а также повышается риск развития патологических процессов и заболеваний.[18] На фоне этого пациенты могут быть склонны к обращению за медицинской помощью для консультации и лечения.

3. Недоверие общества к качеству бесплатных медицинских услуг в стране

Частные клиники ощутили приток клиентов. За 2022 год спрос на медицинские услуги вырос на 15-20%.[19] Люди склонны считать, что в коммерческой медицине предоставляют услуги выше по качеству, а также индивидуальный подход и более современное оборудование. Такое отношение может являться причиной повышенного спроса на услуги частных клиник в целом. Тем не менее, следует учесть, что не каждый человек способен оплачивать платные медицинские услуги, что может ограничить спрос на них.

4. Демографическое старение населения

Согласно отчету ВОЗ, в период с 2015 по 2050 годы доля людей в возрасте старше 60 лет в мире почти удвоится, возрастая с 12% до 22%.[20] Пожилое население, склонное к возникновению хронических заболеваний, нуждается в более интенсивной медицинской помощи. Самые распространенные болезни, развивающиеся на фоне старости, связаны с сосудами, сердцем, нервной системой и опорно-двигательным аппаратом.[21] Это может привести к увеличению спроса со стороны пожилых людей на медицинские услуги. Однако такие пациенты требуют специализированного медицинского обслуживания, что может повлечь за собой дополнительные расходы для частных клиник.

5. Изменение стиля и образа жизни населения: распространенность осуществления деятельности удаленно

В 2022 году в Москве заметно увеличилось количество людей, которые записываются на прием к врачу удаленно, без необходимости посещения поликлиники. По данным статистики, за этот год более 100 миллионов таких записей было осуществлено онлайн, что составляет 82 процента от общего числа записей. В сравнении с 2020 годом, когда доля онлайн-записей составляла лишь 53 процента, это является значительным ростом.[22] Распространенность удалённой работы может привести к изменению рабочих графиков и доступного времени для посещения медицинских учреждений, что может уменьшить спрос на медицинские услуги в определенное время. Более того, современные технологии дают возможность получать медицинскую помощь удаленно, что может снизить потребность в личном присутствии пациента в клинике.

Социальными сетями пользуются примерно 73% населения России, и на них уходит примерно четверть времени использования Интернета.[23] Многие подписаны на различные группы или каналы для более удобного получения новостей. Сфера медицины не так популярна, однако развивающаяся социальная сеть у частной клиники может быть полезна для постоянных клиентов. Кроме того, по данным нашего опроса примерно 15% опирается на социальные сети организации при выборе клиники для посещения. (Приложение 5. Рисунок 3)

Такие изменения могут потребовать от частных медицинских клиник адаптироваться к новым требованиям и тенденциям.

6. Повышенное внимание на уровень сервиса и комфортность условий

Потребительские требования в отношении качества обслуживания быстро меняются в связи с повышенным уровнем осведомленности, доступностью информации в современном мире, а также сторонними факторами. Согласно результатам опроса о влиянии пандемии COVID-19, около 40% опрошенных стали более требовательными к качеству медицинских услуг.[24] Кроме того, в России предпочитают компании, которые предлагают высокий уровень сервиса и доступность продуктов и услуг, включая период ограничений, связанных с пандемией. Стоит также отметить, что россияне меньше готовы прощать ошибки компаний.[25]

Это может привести к увеличению конкуренции, к тому, что частные клиники будут стараться предложить более высокий уровень комфорта и сервиса, чтобы привлечь и удержать пациентов. Необходимо постоянно совершенствоваться и обновлять свой подход к предоставлению услуг, чтобы соответствовать потребительским требованиям.

7. Развитие медицинского туризма в России

По подтверждению Российского союза туристической индустрии, медицинский туризм остается на высоком уровне.[26] В связи с тем, что поездки за границу даже ради лечения стали затруднительны, повысился спрос на коммерческую медицину в целом. Однако положительное влияние на услуги компании возможно лишь за счет распространения имени организации по всей стране и вследствие этого привлечения новых источников дохода и получения более широкого присутствия на рынке здравоохранения. Развитие медицинского туризма может стимулировать частные клиники к улучшению качества

своих услуг, внедрению новых технологий и повышению квалификации персонала. В результате может возникнуть усиленная конкуренция на рынке коммерческой медицины.

8. Улучшение санитарно-гигиенической культуры населения

Результаты исследования компании Essity показали, что под влиянием коронавируса 68% респондентов стали ответственнее относиться к вопросам гигиены. [27] В общем, это снижает риск заражения и распространения заболеваний, из-за чего может следовать падение спроса в сфере медицины, однако это облегчит работу медицинского персонала. Результатом может стать улучшение качества медицинского обслуживания, индивидуальный подход и повышение удовлетворенности пациентов.

Вывод

На фоне постоянно меняющихся социальных факторов компании вынуждены адаптироваться к трендам и потребностям пациентов, предлагая услуги и продукты, которые соответствуют их ожиданиям. Большинство выделенных факторов создаёт благоприятную среду для развития сети частных клиник. Часть требует адаптации, дополнительных затрат и других изменений, однако в долгосрочной перспективе это приведёт к улучшению репутации, известности на рынке и повышению лояльности пациентов.

Технологические факторы

1. Автоматизация и внедрение искусственного интеллекта

Аналитики компании Research And Markets прогнозируют, что мировой рынок систем, основанных на искусственном интеллекте, будет продолжать стабильно расти. По данным за 2022 год затраты достигли отметки в \$1,22 миллиарда. В долгосрочной перспективе ожидается среднегодовой темп роста (CAGR) на уровне 24,16%. Это означает, что объем рынка в данной области может увеличиться примерно в три раза к 2027 году.[28]

Адаптация требует дополнительных вложений в развитие клиник, однако улучшает качество обслуживания клиентов и работы врачей. Искусственный интеллект используется для консультирования клиентов и контроля качества медицинских услуг, так как способен, к примеру, проверять все карты, заполняемые терапевтами клиник и оценивать качество их ведения. Кроме того, роботы позволяют проведение более точных диагностик и вследствие этого принятие правильных врачебных решений. Они также могут работать даже в опасной среде, снижая риск травмирования медицинского персонала и пациентов.

2. Технологические стимулы: новые методы лечения и диагностики заболеваний

На заседании Совета по науке и образованию 8 февраля 2023 года президент РФ Владимир Владимирович Путин выразил свою точку зрения относительно развития медицинской отрасли в стране. Он подчеркнул необходимость уделения внимания технологиям и продукции, способным обеспечить эффективное функционирование системы здравоохранения. При этом он отметил важность наличия и развития собственных компетенций и базовых технологий в данных областях.[29] Кроме того, медицина по всему развивается, и постоянно проводятся исследования. Например, журналисты Nature Medicine провели интервью с ведущими специалистами, чтобы узнать, какие клинические исследования будут являться "передовыми" в 2023 году. Среди них были отмечены

исследования в области скрининга рака шейки матки и предстательной железы, а также разработка новых лекарств для борьбы с болезнями Паркинсона и Альцгеймера.[30]

Клиники должны следить за новыми тенденциями и технологиями, чтобы оставаться конкурентоспособными на рынке здравоохранения и улучшать свою репутацию. Для организации это может представлять финансовые затраты в связи с необходимостью внесения дополнительных инвестиций и проведением обучения персонала. Однако если компания не может предоставлять своим пациентам доступ к новым методам диагностики и лечения, она может потерять клиентов, которые будут искать услуги в другом месте.

3. Появление мобильных приложений для клиник

Разработка и поддержка мобильных приложений может потребовать дополнительных ресурсов и инвестиций со стороны клиник, включая меры по защите данных. Несмотря на это, подобные цифровые платформы могут значительно улучшить процесс обращения пациентов к медицинским услугам и повысить уровень лояльности к компании. Около 78% нами опрошенных считают, что у клиники обязано быть мобильное приложение. (Приложение 8. Рисунок 6) Оно обеспечивают быстрый и удобный способ связаться с клиникой, записаться на прием, отменить запись и получить информацию о доступных услугах и специалистах. Кроме того, применение мобильных приложений может помочь клиникам уменьшить расходы на печатную документацию и повысить эффективность работы врачей, сокращая время, затрачиваемое на обслуживание пациентов.

4. Использование интернет-инфраструктуры для привлечения клиентов

С развитием Интернета все больше людей используют онлайн-поиск врачей и медицинских услуг, поэтому появление удобного сайта стало необходимым условием для перспективных клиник. Мобильное приложение может стать значимым средством привлечения новых клиентов, предоставляя им информацию о доступных услугах, специалистах, ценах, контактах и графиках работы. Важным влиянием собственной цифровой платформы является повышение доверия со стороны клиентов и улучшение репутации. Большинство клиентов называют дизайн веб-сайта в качестве основного фактора, влияющего на их решение о доверии бизнесу.[31] Если сайт клиники выглядит профессионально и информативно, это может создать впечатление о высоком уровне сервиса и профессионализма клиники. Около 35% нами опрошенных основываются на сайт компании при выборе медицинского учреждения.(Приложение 5. Рисунок 3)

Кроме того, всё больше клиник начинают вести социальные сети для публикации рекламы и информации об акциях, мероприятиях и других активностях. Это помогает повысить лояльность клиентов и привлечь потенциальных покупателей. Об этом мы также упоминали при рассмотрении социального фактора «Изменение стиля и образа жизни населения: распространенность осуществления деятельности удаленно».

5. Цифровизация медицины: развитие «экосистем»

Как уже было упомянуто ранее, клиникам приходится адаптироваться к новым требованиям и тенденциям, в том числе и к распространению телемедицины. В результате этого происходит развитие экосистем, которые направлены на расширение услуг, привлечение новых клиентов и увеличение прибыли компании. На сегодняшний день экосистемный подход широко применяется в различных отраслях и часто упоминается в

годовых отчетах компаний, в 13 раз чаще, чем 10 лет назад. Особенно актуальными являются цифровые экосистемы, которые основываются на использовании цифровых инструментов и платформ. Эксперты прогнозируют, что к 2025 году такие структуры будут генерировать около 30% корпоративного дохода и способствовать взрывному развитию экосистем. Кроме того, они приведут к полному переходу к медицинскому электронному документообороту и внедрению новейших технологий в бизнес-процессы.[32]

Однако внедрение телемедицины и других нововведений требует тщательного анализа рисков и преимуществ для каждой клиники в отдельности, чтобы оценить, насколько эта технология соответствует ее бизнес-модели, так как может потребоваться дополнительные затраты на оборудование и техническую поддержку.

6. Рост использования облачных технологий

По данным исследования Synergy Research Group, опубликованного в январе 2023 года, к 2022 году выручка компаний, специализирующихся на публичных облаках и связанных с ними инфраструктурных решениях, составила 544 миллиарда долларов, что превышает показатель 2021 года на 21%.[33]

Применение облачных технологий в медицине снижает вероятность утечки и нарушения конфиденциальности данных. Поставщики могут предоставить оптимальные условия для быстрой и надежной передачи информации частным клиникам, а также избавить их от необходимости самостоятельно хранить данные на собственных серверах. Более того, такие технологии позволяют врачам и медицинским специалистам иметь доступ к информации в режиме реального времени, независимо от их местонахождения. В долгосрочной перспективе использование облачных технологий может привести к снижению затрат, в том числе на инфраструктуру. Данная тенденция в медицине улучшает клиентоориентированность медицинских учреждений и увеличивает доверие пациентов к оказываемым услугам.

Вывод

Технологический фактор внешней среды оказывает существенное влияние на медицинские компании. Он предоставляет им возможности для оптимизации процессов, повышения точности диагностики и эффективности лечения, улучшения доступа к медицинским услугам и информации, привлечения новых пациентов, интеграции медицинских учреждений и устройств, а также улучшения управления медицинской информацией и обмена данными.

Все выделенные факторы имеют благоприятное влияние на развитие сети клиник. Адаптация к изменениям может потребовать нововведений и дополнительных затрат, но в итоге приводит к улучшению качества медицинских услуг, укреплению положения на рынке и повышению лояльности клиентов. Технологический фактор является ключевым драйвером прогресса и развития в медицинской сфере, и компании, которые активно адаптируются к новым технологиям, могут получить значительные преимущества в современной конкурентной среде.

Экологические факторы

1. Химическая загрязненность окружающей среды

Комплексное воздействие загрязнения воздуха, воды и почвы оказывает негативное влияние на организм людей, что может привести к ухудшению здоровья и увеличению количества заболеваний, требующих медицинской помощи. В 2022 году наблюдалась высокая степень загрязнения атмосферы в целом по городу. Средние за год концентрации формальдегида превышали санитарную норму в 3,0 раза, диоксида азота – в 1,4 раза, аммиака – в 1,2 раза и т.д.[34] Такие пары, вдыхаемые в течение продолжительного времени, могут привести к повреждению бронхолегочной системы, вызвать аллергические реакции, развитие злокачественных опухолей, кожных заболеваний и мн. др. Кроме того, увеличение использования химических веществ в промышленности приводит к повышению уровня канцерогенов, потребляемых человеком, что тоже негативно сказывается на здоровье. В совокупности, это повышает спрос на медицинские услуги, особенно во время ухудшения состояния окружающей среды.

2. Глобальное потепление

За последние 50 лет на территории России наблюдается повышение температуры на 0,5 - 1°C, что представляет существенные изменения.[35] Изменение климата, вызванное глобальным потеплением, может иметь отрицательное воздействие на здоровье человека, усугублять определенные заболевания и способствовать распространению инфекций. Кроме того, это может способствовать возрастанию частоты и силы экстремальных погодных явлений, к примеру, пожаров и наводнений. На фоне этого есть вероятность повышения спроса на медицинские услуги. В течение следующих 10-20 лет глобальное потепление будет продолжать усиливаться, и жители Москвы должны готовиться к резким изменениям в погоде.[36]

3. Увеличение количества отходов и необходимость их утилизации

За последний год было направлено на переработку около 1,5 миллиона тонн вторсырья, что составляет приблизительно на 50 процентов больше, чем в предыдущем году.[37] В медицинских клиниках используются значительные количества препаратов, инструментов и материалов, что приводит к образованию существенного объема отходов. Среди них содержатся и опасные элементы, такие как шприцы и иглы, которые требуют должной обработки и утилизации в соответствии с медицинскими стандартами. Только небольшая доля, всего около 2%, отходов подвергается сжиганию, а приблизительно 4% направляется на вторичную переработку. Оставшаяся часть скапливается на свалках, выбрасывая в атмосферу вредные газы, загрязняя воду и почву. Более того, свалки привлекают крыс, которые могут быть носителями различных заболеваний.[38] Утилизация медицинских отходов является сложным процессом, и клиники могут столкнуться с высокими расходами на их сбор, транспортировку и обезвреживание. Кроме того, неправильная утилизация медицинских отходов может привести к загрязнению окружающей среды, а в будущем к наложению штрафов и возможным судебным искам.

4. Урбанизация и потеря зеленых зон

За три года в Москве было утрачено 5,5 тыс. га зеленых зон, включая парки, скверы и городские леса, в результате чего площадь застроенных территорий увеличилась на 8 тыс. га.[39] В городах отмечается недостаток общей площади зеленых насаждений в сравнении с сельскими районами. Такая застройка, характеризующаяся плотностью и отсутствием

зеленых зон, приводит к интенсивному загрязнению окружающей среды, а также способствует распространению инфекционных заболеваний и возникновению других.[40] Это также может способствовать увеличению уровня шума, повышению уровня стресса и снижению качества сна, что тоже оказывает негативное влияние на здоровье людей. Такое ухудшение общего показателя самочувствия населения может влиять на спрос на медицинские услуги.

5. Потеря биологического разнообразия

Практически все флора и фауна в России расположена в лесах. Самое опасное для животных в лесных пожарах – это даже не ущерб для популяции, а потеря среды обитания, а вот уже для растений — потеря биологического разнообразия. За период с 1992 года по конец 2021 года в России было зафиксировано более 680 тыс. случаев пожаров в лесах, затронувших земли лесного фонда.[41] Этот фактор может оказывать негативное воздействие на здоровье человека. Например, сокращение биоразнообразия растений и животных может нарушить экосистемы и негативно сказаться на качестве почвы, воды и воздуха. Кроме того, это также имеет существенное значение для разработки новых лекарств и может затруднить работу учёных. В совокупности, такое изменение в экологии может повышать спрос на медицинские услуги, но тормозить развитие медицины.

6. Интенсивное использование ресурсов и потребление энергии

Медицинские клиники могут требовать значительного энергопотребления для обеспечения комфортных условий и предоставления различных медицинских услуг. В итоге, это приводит к значительным расходам на электроэнергию и другие ресурсы. Потребление энергии в Москве в 2022 году выросло на 1,3% по сравнению с прошлым годом и на 9,3% по сравнению с 2020 годом.[42] Активное потребление ресурсов также может способствовать экологическим проблемам, таким как загрязнение окружающей среды, а также негативно сказываться на здоровье людей.

Данные ЮНЕСКО указывают на то, что к 2040 году более 600 миллионов детей будут проживать в регионах с ограниченным доступом к водным ресурсам, что может нанести серьезный урон их здоровью или даже привести к трагическим последствиям.[43] С целью сокращения негативного воздействия на окружающую среду и снижения издержек на ресурсы, многие организации по всему миру стремятся повысить свою энергоэффективность, применять альтернативные источники энергии, а также повышать осведомленность в отношении экологической ответственности. Адаптация к этим тенденциям может привести к улучшению репутации компании и снизить траты на электроэнергию.

Вывод об общем влиянии экологических факторов

Ухудшение экологической обстановки имеют негативное воздействие на здоровье населения, что приводит к увеличению спроса на медицинские услуги. Поэтому, несмотря на то что экологические проблемы становятся более серьезными, эти изменения положительно влияют на рынок медицинских клиник. Однако, с каждым годом требования к компаниям в области экологии становятся все более жесткими и обязательными, поэтому организации могут столкнуться с возможными изменениями в организации, например: внедрение новых методов утилизации отходов, усиление контроля за выбросами вредных

веществ, а также обновление оборудования для уменьшения вредного воздействия на окружающую среду. Кроме того, компании могут столкнуться с дополнительными затратами на экологические сертификации, аудиты и другие процедуры, связанные с соблюдением экологических нормативов и требований. Также в условиях растущей экологической осознанности потребителей, компании, не уделяющие этой теме должного внимания, могут столкнуться с сокращением клиентской базы, пусть и не особо значимым, так как люди становятся все более внимательны к сохранению экологии.

Правовые факторы

1. Введение новых правил лицензирования медицинских учреждений, в том числе и частных клиник

С 1 сентября 2021 года вступили в силу новые требования к лицензированию медицинской деятельности, утвержденные Постановлением Правительства от 01.06.2021 № 852. В этих требованиях пересмотрен перечень работ и услуг, которые требуют лицензирования.[44] Кроме того, с 1 сентября 2022 были введены новые правила лицензирования фармацевтической деятельности.[45] Невыполнение требований могло влекло высокие штрафы.

Переоформление лицензий может потребовать дополнительные затраты на подготовку и представление документов, однако это является важным шагом для обеспечения соответствия клиник законодательству и повышения качества медицинских услуг.

2. Изменения, внесенные в ст. 16 Закона о защите прав потребителей

С 1 сентября 2022 года начали действовать изменения, внесенные в статью 16 Закона о защите прав потребителей. Эта статья устанавливает перечень условий договора, которые запрещено использовать и которые ограничивают права потребителя. Одним из таких запрещенных условий является положение, которое ограничивает ответственность исполнителя за неисполнение или ненадлежащее исполнение обязательств по причинам, не предусмотренным законом (подпункт 4 пункта 2 статьи 16). Условие договора, которое ограничивает ответственность клиники, признается недействительным. Поэтому медицинским организациям уже сейчас рекомендуется пересмотреть свои документы, которые регулируют предоставление платных медицинских услуг пациентам.[46]

3. Закон об увеличении налоговых вычетов на обучение и лечение

С начала 2024 года, в соответствии с новыми правилами, максимальная сумма расходов, на которые можно получить налоговый вычет в размере 13% для лечения, образования и покупки лекарств, увеличится с 120 000 рублей до 150 000 рублей.[47]

Это поможет повысить доступность медицинских услуг и, вероятно, увеличить спрос на них.

4. Введение законопроекта об утилизации отходов в медучреждениях в 2023 г.

В России отсутствует федеральное регулирование управления медицинскими отходами, что приводит к нарушению экологических и санитарно-эпидемиологических требований и наносит вред окружающей среде.[48] По проведенному опросу медицинских учреждений, только в 2022 году в России было произведено более 800 тысяч тонн

медицинских отходов, а только 20% класса БВ подверглись внутрибольничной обработке для обеззараживания.[49] Предполагается, что законопроект о создании новой подотрасли будет внесен в Госдуму до июля 2023 года. В будущем клиники могут столкнуться с высокими расходами на утилизацию медицинских отходов. Однако несоответствие требованиям может привести к наложению штрафов и возможным судебным искам.

5. Продление упрощенного порядка регистрации медицинских изделий до 2025 года

Упрощенный порядок регистрации медицинских изделий, установленный в новом протоколе, был подписан государствами Евразийского экономического союза. Он позволяет подать заявление об экспертизе или регистрации медизделий до 31 декабря 2025 года.[50] Это позволяет ускорить процесс внедрения новых технологий и методов лечения, снизить время ожидания получения разрешения на использование новых медицинских изделий, улучшить качество медицинских услуг и повысить удовлетворенность пациентов.

Вывод

Правовые факторы играют важную роль в любой сфере, в том числе на рынке коммерческой медицины. Все выделенные изменения внешней среды направлены на благоприятное развитие частных клиник. Даже те, которые требуют от организаций обновления лицензий и договоров, приводят к улучшению качества предоставляемых услуг и повышению доверия со стороны клиентов.

Вывод по проделанному PESTEL-анализу

Рассмотренные выше изменения внешней среды позволяют выделить основные факторы, способствующие или препятствующие деятельности компании. Стоит отметить, что все группы факторов могут существенно повлиять на развитие сетей частных клиник. Однако для дальнейшего первичного SWOT-анализа мы будем использовать не все из них.

Основные изменения, создающие благоприятную среду для деятельности компаний, относятся к технологическим, социальным и экологическим группам. Самыми важными факторами мы считаем «Автоматизацию и внедрение искусственного интеллекта», «Новые методы лечения и диагностики заболеваний», «Недоверие общества к качеству бесплатных медицинских услуг в стране», «Изменение стиля и образа жизни населения: распространенность осуществления деятельности удаленно», «Демографическое старение населения» и «Химическая загрязненность окружающей среды».

Группы факторов, оказывающие самое явное негативное влияние сейчас, – это экономические и политические. Основными мы выделили «Экономическую неопределенность в стране», «Рост уровня инфляции», «Снижение доходов населения», «Рост напряжения в отношениях между Российской Федерацией и странами ЕС и США», «Нестабильную политическую ситуацию» и «Санкции в сфере логистики».

ПЯТЬ СИЛ ПОРТЕРА

Анализ 5 сил Портера – это инструмент бизнес-анализа, который используется для определения уровня конкуренции в отрасли. Он особенно полезен, когда речь идет о запуске нового бизнеса или о выходе на новый сектор промышленности. В соответствии с этим подходом, конкурентоспособность зависит от пяти основных факторов: внутриотраслевой конкуренции, угрозы новых игроков, рыночной власти покупателей, рыночной власти поставщиков и угрозы появления субститутов. Анализ 5 сил Портера предоставляет комплексную картину конкурентной среды.

Ниже мы рассмотрели каждый фактор по отдельности. Результатом нашего исследования является таблица с более сжатым выводом, с которой можно ознакомиться в приложении (Приложение 2 Таблица 6) и лепестковая диаграмма.

Внутриотраслевая конкуренция (5/6)

На рынке частной медицины много крупных игроков, таких как: «Медси» (с годовой выручкой: 22,3 млрд. рублей и 38 клиниками), «ЕМС» (с годовой выручкой: 16,4 млрд. рублей и 7 клиниками), «Мать и дитя» (с годовой выручкой: 16,16 млрд. рублей и 40 клиниками), а также существует большое количество маленьких частных клиник, всего их свыше 560.[51] В целях привлечения потенциальных клиентов, каждая клиника предлагает свой спектр услуг и программы лояльности. Конкуренция проявляется в различных сферах, включая уровень качества и разнообразие предлагаемых услуг, ценовую политику, удобство удаленной записи к врачу и доступность информации для пациентов через интернет. Поскольку у сетей клиник услуги и цены часто схожи, они могут соперничать, опираясь на свою репутацию, узнаваемость бренда, эффективность рекламных кампаний и высокий уровень комфорта, который обеспечивается пациентам.

Отрасль стремительно развивается, основным фактором этого является более осознанное отношение населения к своему здоровью.

Рыночная власть поставщиков (4/6)

Уровень власти поставщиков на рынке для частных медицинских клиник может варьироваться в зависимости от области поставок. Тем не менее, определенные виды медицинского оборудования и расходных материалов имеют ограниченное число продавцов, что дает им значительное влияние на ценообразование товаров и услуг в данной отрасли. В силу высоких требований к качеству и надежности медицинского оборудования и расходных материалов, поставщики имеют возможность определять свои условия и цены. Кроме того, производители часто являются монополистами на рынке, что усиливает их рыночную власть. Издержки при смене поставщика оборудования достаточно высоки, так как это может потребовать замену оборудования, найма нового персонала и другое.

Однако этот фактор мы оценили как не самый критичный, так как аппаратура требует обновление довольно редко, а альтернативных поставщиков расходных материалов на рынке присутствует больше, к примеру Вис Мед, Фарм сфера, МедПрофТорг.[52]

Рыночная власть покупателей (3/6)

Компания «Доктор Рядом» работает на B2B и B2C рынках. Власть потребителей на рынке частных медицинских клиник в целом невысока. Однако внутриотраслевая

конкуренция высока, и клиенты могут легко обратиться в другие частные клиники, не терпя убытки. Это может привести к снижению цен, улучшению качества услуг, разработке различных бонусов и другим способам привлечения потребителей. В данном контексте покупатели обладают определенной властью и могут более свободно выражать свои предпочтения и претензии. Как результат, клиники должны прилагать усилия для удовлетворения таких запросов, с целью сохранить лояльность существующих клиентов и привлечь новых.

Угроза появления субститутов (4/6)

Субститутами могут стать онлайн-платформы для консультаций врачей, приложения для самодиагностики заболеваний, аппараты для домашней диагностики и лабораторные тесты. В сравнении с аналогичным периодом в 2019 году, спрос на онлайн-консультации в течение шести месяцев 2020 года увеличился на 177%.[53] К тому же, угрозу представляют государственные бесплатные поликлиники, которые могут привлечь клиентов за счет своей доступности.

Однако почти все эти субституты не могут полностью заменить услуги, которые предоставляют частные медицинские клиники. В онлайн-формате врач не способен оказать полноценную помощь и выписать рецепт, что сильно уменьшает ценность сервиса. Коммерческая медицина обладает своими преимуществами по сравнению с государственными поликлиниками. Она предлагает высокое качество обслуживания и передовые технологии в области медицинской диагностики и лечения. Эти факторы позволяют коммерческим клиникам сохранять лояльность клиентов и успешно конкурировать на рынке.

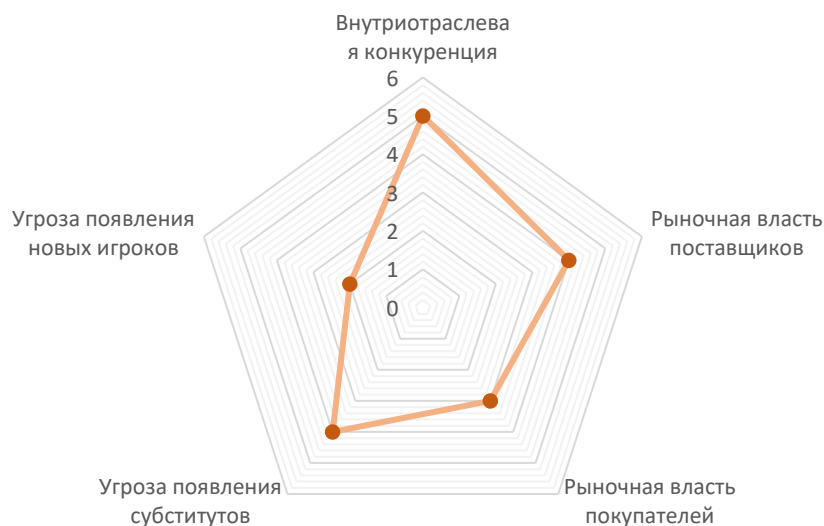
Этот фактор мы считаем не самым критичным, но существенным, так как субституты заменяют большую часть услуг.

Угроза появления новых игроков (2/6)

Входные барьеры для новых игроков на рынке коммерческой медицины довольно высоки. Это обусловлено большими первоначальными вложениями: созданием собственной инфраструктуры, подбором квалифицированного персонала, затратами на технологии и оборудование и другим. Так открыть одну клинику будет стоить примерно 3 млн рублей, без учёта рекламы и сопутствующих вложений.[54]

Государство не регулирует количество участников на рынке частных медицинских клиник. Однако, для того чтобы начать бизнес в этой отрасли, требуется соответствие определенным требованиям и получение необходимых разрешений, лицензий и сертификатов, что также может выступать в качестве входных барьеров. Кроме того, потребители лояльнее относятся уже к существующим проверенным компаниям, что тоже представляет сложность для новых игроков.

Диаграмма 1. Результат анализа 5 сил Портера



Вывод по проделанному анализу

Анализ 5 сил Портера помогает получить общую картину конкурентной среды и выявить основные факторы, оказывающие влияние на компании. Не каждая из сил существенно влияет на деятельность организаций, самыми основными мы выделили «Внутриотраслевую конкуренцию», «Рыночную власть поставщиков» и «Угрозу появления субститутов».

КЛЮЧЕВЫЕ ФАКТОРЫ УСПЕХА

Чтобы выжить в конкурентной борьбе, очень важно знать свои сильные и слабые стороны. Выяснить их помогут ключевые факторы успеха, то есть основные параметры, которые влияют на успех бизнеса в конкретной отрасли и сегменте рынка. Использование данного инструмента позволяет определить конкурентную позицию компании, её преимущества и недостатки. В совокупности это может помочь повысить эффективность управления и разработать стратегии по развитию.

Мы выделили основные ключевые факторы успеха и провели оценку текущего положения компании в сравнении с основными конкурентами.

Идентификация ключевых факторов успеха

Мы выделили несколько основных желаний клиентов при выборе частных клиник, ниже рассмотрели каждое из них по отдельности и вывели из этого ключевые факторы успеха.

1. Хорошее качество медицинского обслуживания и индивидуальный подход к пациенту

Здоровье – деликатная и важная тема для каждого человека. При выборе клиники пациент в первую очередь желает получить наилучшее лечение, что возможно благодаря присутствию опытных и высококвалифицированных врачей, использованию современного оборудования и высококачественных медикаментов. Кроме того, когда медицинский персонал проявляет заботу и уважение к своим пациентам, те ощущают больший комфорт и уверенность. Индивидуальный подход к каждому клиенту поможет разработать наилучший план лечения.

Если какая-то частная клиника не соблюдает это желание, то это приведёт к плохой репутации. С развитием Интернета стало проще отследить отзывы, в том числе негативные, поэтому потенциальные новые клиенты просто не будут обращаться в это учреждение.

Для того, чтобы выживать в конкурентной борьбе и удовлетворять данную потребность клиента, клиники устанавливают высокие стандарты отбора персонала, провоят повышение квалификации для медицинских работников, а также следят за соблюдением этики в общении врачей и менеджеров с пациентами.

Компания «Доктор Рядом» ставит индивидуальный подход и заботу о здоровье как основную свою идею. Клиент может выбрать семейного врача и вызвать врача на дом. Для качественного медицинского обслуживания сеть клиник «Доктор Рядом» предоставляет высококвалифицированный медицинский персонал и современное оборудование.[55]

Проанализировав данное желание клиентов, мы вывели более краткий важный ключевой фактор успеха **«Качественные медицинские услуги»**.

2. Доступность получаемых услуг

Клиенту важно иметь возможность получить все необходимые услуги в одной клинике, а не обращаться в несколько, так как это удобно и экономит его время и деньги. При этом несмотря на то, что пациент обращается в частную клинику, он предпочитает заплатить приемлемую сумму. Примерно 70% опрошенных опираются на цены услуг при выборе компании.(Приложение 5. Рисунок 3)

Если в какой-то клинике узкий спектр услуг или цены будут сильно выше, чем у конкурентов, клиенты предпочтут сменить медицинское учреждение на то, что больше соответствует их потребностям. Для того, чтобы выживать в конкурентной борьбе, клиники стараются предоставлять максимально возможный ассортимент услуг, устанавливать цену, примерно равную средней по рынку, создавать программы лояльности и проводить акции. Больше половины нами опрошенных считают, что скидки для постоянных клиентов являются пусть и необязательным, но довольно желательным бонусом. (Приложение 7. Рисунок 5)

Компания «Доктор Рядом» сотрудничает со многими страховыми компаниями, 65% их клиентов – пациенты по ДМС. В сети клиник доступен широкий спектр программ медицинского обслуживания. Однако цены в «Доктор Рядом» несколько выше средних по рынку даже несмотря на акции.

Проанализировав данное желание клиентов, мы вывели ключевой фактор успеха **«Широкий ассортимент услуг по доступной цене».**

3. Удобство и эффективность взаимодействия с предоставляемыми сервисами

С развитием Интернета клиенты ищут услуги не только через знакомых, но и с помощью электронных устройств. Удобный красивый сайт облегчает процесс поиска и выбора медицинских услуг. Это может сэкономить много времени и стимулировать потенциальных клиентов обратиться именно в данную клинику. Удобный сайт обычно создает впечатление, что компания обращает внимание на детали, инвестирует в свое развитие и готова обеспечить качественный сервис. Однако сайта, как просто информационного ресурса, сейчас недостаточно: клиентам необходимо иметь возможность записаться в клинику не только с помощью телефонного звонка, но в онлайн-формате.

Кроме того, люди всё больше пользуются мобильными устройствами, с которых неудобно заходить на официальный сайт через браузеры. Удобное приложение на телефон является альтернативой, совмещая в себе информационные и практические функции, и способно стать визитной карточкой любой клиники.

Те медицинские организации, которые не уделяют этому достаточное внимание, теряют потенциальных клиентов. Сейчас очень сложно найти клинику без сайта, на котором собрана вся необходимая информация. Кроме того, многие медицинские организации создают мобильные приложения и систему с личными кабинетами для клиентов, чтобы те имели доступ к медицинской карте, истории посещений, результатами различных анализов и обследований. 78,4% людей, принявших участие в нашем опросе, считают, что у клиники должно быть своё мобильное приложение. (Приложение 8. Рисунок 6) Однако не все успевают за подобной тенденцией.

Несмотря на клиентоориентированность, при посещении сети клиник «Доктор Рядом» у потребителей нет доступа к личному кабинету и приложению, так как оно привязано только к телемедицине.

Проанализировав данное желание клиентов, мы вывели важный ключевой фактор успеха **«Наличие мобильного приложения с личным кабинетом пациента».**

4. Комфортные условия и среда

Клиенты ожидают высококачественных медицинских услуг, сопровождающихся комфортными условиями, в сфере коммерческой медицины. Эти условия включают в себя

хороший ремонт, современный дизайн, внимательное и заботливое отношение к пациентам. При посещении клиники в совокупности это создаёт впечатление о компании и укрепляет её репутацию.

Если клиника не удовлетворяет подобную потребность, клиенты предпочтут другую медицинскую организацию, в которой будет соответствующий уровень сервиса. Чтобы выжить в конкурентной борьбе, клиники стараются уделять внимание дизайну интерьера, оборудуют приемную платформами, позволяющими пациентам чувствовать себя комфортно, и обучают свой медицинский персонал проявлять заботу и внимательность и обеспечивать быстрое обслуживание.

Компания «Доктор Рядом» выделяет высокий уровень сервиса как одно из основных преимуществ, однако несмотря на это некоторые отзывы в Интернете говорят о невнимательности к словам пациентов и некомпетентности персонала.[56]

Проанализировав данное желание клиентов, мы вывели ключевой фактор успеха **«Высокий уровень сервиса»**.

5. Высокая репутация и известность компании на рынке

При выборе медицинских услуг клиенты склонны отдавать предпочтение известным клиникам, так как это связано с их уверенностью в получении высококачественных услуг и профессионального обслуживания от организации с хорошей репутацией. У компаний с высокой репутацией часто имеются высококвалифицированные специалисты с обширным опытом работы. Благодаря Интернету, потребитель легко может проверить отзывы на клинику. Компании с низкой репутацией теряют потенциальных клиентов. Около 63% тех, кто участвовал в опросе, при выборе клиники основываются на отзывы в Интернете и почти 88% на мнение своих знакомых и родственников.(Приложение 5. Рисунок 3)

Для того, чтобы выжить в конкурентной борьбе, клиники кроме улучшения качества услуг много внимания уделяют бренд-маркетингу. Компании ведут различные социальные сети, заказывают рекламу, проводят мероприятия, участвуют в благотворительности и спонсорстве. Это всё помогает повысить лояльность клиентов и привлечь потенциальных покупателей.

Во время интервью представитель компании «Доктор Рядом» сообщил о том, что они не уделяют внимание маркетингу и привлечению клиентов.

Проанализировав данное желание клиентов, мы вывели ключевой фактор успеха **«Сильный бренд-маркетинг»**.

6. Удобное расположение и гибкий график работы

Многие медицинские услуги являются срочными и неотложными, поэтому для клиентов важно иметь возможность получить помощь в любое время и в любой день недели. Также для работающих людей гораздо удобнее обращаться к врачу в выходные дни, после работы или рядом с домом, а не в другой части города. Если у сети клиник неудобное расположение филиалов и негибкий график работы, клиенты предпочтут компании, удовлетворяющие их запросам.

Чтобы выжить в конкурентной борьбе, медицинские организации открывают филиалы недалеко от станций метро и остановок общественного транспорта, увеличивают количество центров и работают с раннего утра до позднего вечера даже в выходные дни и

праздники. При выборе клиники больше половины опрошенных основываются на её расположении. (Приложение 5. Рисунок 3)

У компании «Доктор Рядом» 16 клиник в самых населенных районах Москвы в шаговой доступности от метро или остановок общественного транспорта. Многие филиалы работают до позднего вечера даже в выходные дни, что предоставляет возможность удобной записи к врачу, однако список некоторых специалистов ограничен. Далеко не все услуги можно получить в одной клинике.

Проанализировав данное желание клиентов, мы вывели ключевой фактор успеха «Гибкие условия предоставления услуг».

Таблица 1. Идентификация ключевых факторов успеха

Что хотят получить клиенты?	Как компании выживают в конкурентной борьбе?	Ключевые факторы успеха
Хорошее качество медицинского обслуживания и индивидуальный подход к пациенту	Высокие стандарты отбора персонала и повышение квалификации для медицинских работников. Фокус на потребностях клиентов	Качественные медицинские услуги
Доступность получаемых услуг	Сравнительно низкий уровень себестоимости ведения деятельности, наличие инноваций и исследований сферы	Широкий ассортимент услуг по доступной цене
Удобство и эффективность взаимодействия с предоставляемыми сервисами	Использование современных цифровых технологий	Наличие мобильного приложения с личным кабинетом пациента
Комфортные условия и среда	Квалифицированный обслуживающий персонал, современные здания и ремонт	Высокий уровень сервиса
Высокая репутация и известность компании на рынке	Участие в научных и общественных мероприятиях. Спонсорство и реклама для выхода на массовую аудиторию	Сильный бренд-маркетинг
Удобное расположение и гибкий график работы	Удобное географическое расположение клиник, возможность круглосуточных срочных консультаций	Гибкие условия предоставления услуг

Оценка текущего положения компании в сравнении с основными конкурентами

Основываясь на информации с официальных сайтов и обратной связи на нескольких платформах, мы подготовили информацию об основных клиниках-конкурентах. Это было необходимо для оценки текущего положения компании «Доктор Рядом».

Основными конкурентами являются «CMD», «Поликлинику.ру», «Инвитро» и «Семейный Доктор». Рассмотрим каждую сеть клиник по отдельности.

«Центр молекулярной диагностики» (CMD) – это сеть многопрофильных медицинских центров, оборудованных передовой техникой, которая обеспечивает высокий уровень диагностики и лечения. Компания предоставляет широкий спектр услуг в области медицины и заботы о здоровье.[57] В клиниках высокий уровень организации и удобство для пациентов, а также есть возможность записаться на прием онлайн. Однако у сети клиник довольно высокая стоимость медицинских услуг, есть некоторые ограничения в доступности процедур и исследований, а также отсутствует мобильное приложение.

«CMD» активно использует маркетинговые кампании и рекламу в социальных сетях, проводит различные мероприятия для привлечения клиентов, например конкурсы в социальных сетях, публикует записи, содержащие полезную информацию, а также предоставляет пользователям онлайн-доступ к различным вебинарам и конференциям.[58]

"Поликлиника.ру" – это сеть частных многопрофильных медицинских клиник в России, которые предоставляют пациентам широкий спектр медицинских услуг. Там работают более 120 квалифицированных медицинских специалистов. Компания стремится предоставлять высококачественное медицинское обслуживание по доступным ценам.[59]

Кроме того, "Поликлиника.ру" предоставляет возможность онлайн-записи на консультацию к врачу или процедуру через интернет-портал клиники или мобильное приложение. Также имеется электронная медицинская карта, которая позволяет хранить и управлять персональной информацией.[60]

Организация привлекает клиентов с помощью развития социальных сетей, в которых публикует информацию о действующих акциях, а также различный образовательный контент, где врачи простым языком рассказывают о популярных темах в медицине.[61] Компания также предоставляет доступ к онлайн-библиотеке (медицинской спецификации) и имеет бонусную программу.

Однако у «Поликлиника.ру» тоже есть ряд недостатков: задержки в работе из-за большой загруженности, отсутствие квалифицированных специалистов в некоторых областях медицины, неудобное расположение некоторых клиник и иногда неграмотный подбор специалиста.

«Инвитро» – это крупнейшая сеть частных лабораторий медицинской диагностики и анализов в России. В клиниках работают высококвалифицированные специалисты, применяются передовые технологии и оборудование.[62] Пациентам доступна возможность получать результаты своих анализов через интернет, используя личный кабинет на веб-сайте или в мобильном приложении.

Сеть «Инвитро» пользуется высокой популярностью у населения в России, благодаря высокому качеству и широкому спектру предоставляемых услуг, удобству и скорости получения результатов, своей широкой сети филиалов по всей стране, наличию собственных лабораторий и многолетнему опыту работы.

Медицинская организация занимается активным ведением социальных сетей, а также использует различные виды рекламы, постоянно проводит сезонные акции,

предоставляя скидки пациентам, обладает стабильной бонусной программой, удобно привязанной к личному кабинету.[63]

Главными минусами «Инвитро» является высокая стоимость некоторых медицинских услуг в сравнении с другими медицинскими центрами, возможная задержка результатов и длительное ожидание на приемы в периоды повышенной нагрузки.

«Семейный Доктор» – это крупнейшая федеральная медицинская сеть в России, предоставляющая услуги первичного звена медицинской помощи взрослым и детям. Клиники функционируют в рамках семейной медицины, где каждый пациент имеет своего собственного врача-терапевта, обладающего полной информацией о его здоровье и способного предоставить необходимую медицинскую помощь.[64]

У «Семейного Доктора» существует развитая корпоративная инфраструктура, включающая платформу для управления качеством медицинских услуг, системы контроля работы врачей и программы профессионального развития персонала. Также в клиниках предоставляется широкий спектр услуг и используются современные технологические решения, которые позволяют оперативно обрабатывать медицинскую информацию, проводить диагностику и лечение пациентов. Удобное мобильное приложение даёт онлайн доступ к медицинской карте, программе привилегий и электронной регистратуре.[65]

«Семейный Доктор» не использует рекламу в социальных сетях, всю актуальную информацию размещают на сайте, там же анонсируют информацию о разливах акций и мероприятиях.

Из основных минусов можно выделить то, что у сети небольшое количество филиалов, что не всегда удобно для пациентов, живущих в отдаленных районах, ограниченный выбор специалистов и долгое время ожидания к некоторым врачам.

На основании всей выше предоставленной информации о конкурентах сети клиник «Доктор Рядом» мы составили таблицу (Таблица 2) для оценки текущего положения компании.

Таблица 2.

	Доктор Рядом	CMD	Поликлиника.ру	Инвитро	Семейный Доктор
Качественные медицинские услуги	+++	+++	++	+++	++
Широкий ассортимент услуг по доступной цене	++	+	+++	++	+++
Наличие мобильного приложения с личным кабинетом пациента	—	—	+++	+++	++
Высокое качество сервиса	++	+++	++	+++	+

Сильный бренд-маркетинг	—	++	++	+++	—
Гибкие условия предоставления услуг	++	++	++	+++	+

Вывод по проделанному анализу

Анализ ключевых факторов успеха позволяет оценить конкурентную ситуацию на рынке с помощью выделения основных желаний клиентов. Основными факторами, которые мы будем далее использовать для первичного SWOT-анализа, являются «Качественные медицинские услуги», «Широкий ассортимент услуг по доступной цене», «Наличие мобильного приложения с личным кабинетом пациента», «Сильный бренд-маркетинг» и «Гибкие условия предоставления услуг».

Стоит отметить, что по многим из них «Доктор Рядом» уступает своим конкурентам, поэтому мы постарались сделать на этом упор при разработке стратегических альтернатив.

ГЛАВА II

ПЕРВИЧНЫЙ SWOT-АНАЛИЗ

Первичный SWOT-анализ – метод исследования, заключающийся в выявлении сильных и слабых сторон компании (Strengths и Weaknesses) во внутренней среде, а также возможностей и угроз (Opportunities и Threats) внешней среды. Это позволяет организации увидеть полную картину своего положения на рынке и помогает разработать стратегии для дальнейшего развития.

Ниже представлены матрица первичного SWOT-анализа компании «Доктор Рядом» и подробное описание её ячеек.

Таблица 3. Матрица первичного SWOT-анализа

Сильные стороны (S): 1. Квалифицированный персонал 2. Инновационные технологии 3. Широкий ассортимент услуг 4. Доступные условия для работы с пациентами 5. Оказание качественных услуг 6. Хорошие условия для персонала	Слабые стороны (W): 1. Уровень ценового сегмента выше среднего 2. Отсутствие мобильного приложения 3. Невыгодное географическое расположение клиник 4. Слабая маркетинговая политика 5. Зависимость от деятельности сторонних компаний
Возможности (O): 1. Цифровизация и внедрение искусственного интеллекта 2. Склонность общества не доверять качеству бесплатных медицинских услуг в стране 3. Новые методы лечения и диагностики заболеваний 4. Рост зависимости людей от Интернета и социальных сетей 5. Повышенное потребление канцерогенов человеком 6. Демографическое старение населения	Угрозы (T): 1. Снижение общего потребительского спроса на фоне неопределенности в стране 2. Дефицит квалифицированных специалистов 3. Рост уровня инфляции 4. Нарушение логистических цепочек поставок медикаментов 5. Падение платежеспособности населения 6. Постепенные прекращения сотрудничества со стороны международных врачебных сообществ

Сильные стороны (Strengths)

1. Квалифицированный персонал

Компания гарантирует наличие высококвалифицированных и опытных медицинских специалистов. В настоящее время в составе сети клиник трудятся свыше 500

врачей. Это высококвалифицированные и внимательные специалисты, представляющие более чем 40 различных медицинских специализаций. Среди них есть кандидаты наук, заслуженные врачи и награжденные медицинскими наградами.[66]

2. Инновационные технологии

Компания активно внедряет инновационные технологии в свою работу. Сеть клиник использует современное оборудование, ведет электронную медицинскую документацию, развивается в направлении оказания телемедицинских консультаций. Одним из недавних нововведений является чат-бот «Симптом-чекер», основанный на искусственном интеллекте.

3. Широкий ассортимент услуг

"Доктор рядом" предлагает широкий спектр медицинских услуг, включая общую практику, педиатрию, стоматологию, онкологию, гинекологию, физиотерапию и другие. Это позволяет удовлетворить различные потребности и запросы взрослых, детей и будущих мам.

4. Доступные условия для работы с пациентами

"Доктор рядом" предоставляет медицинские услуги не только в клиниках, но и на дому, что делает ее услуги легко доступными для пациентов. Это особенно полезно для людей с ограниченными возможностями и пожилых людей. Клиники работают с удобным графиком (с 8:00-9:00 утра и до 20:00-22:00 вечера) 7 дней в неделю, что также делает выделяет компанию на фоне своих конкурентов. Вся необходимая информация о предоставляемых услугах, графике работы, расположении клиник, записи на приём размещена на сайте сети клиник, также работает круглосуточная служба поддержки.[66]

5. Оказание качественных услуг

Сеть клиник оказывает своим пациентам медицинское обслуживание высокого уровня, что подтверждают не только отзывы пациентов, но и ряд наград, которых компания была удостоена, например титул «Московское качество», а также решение Независимой оценки качества условий оказания услуг медицинскими организациями.

6. Хорошие условия для персонала

Во время интервью представитель компании «Доктор Рядом» рассказал в том числе об отношении к своим врачам, о регулярных мероприятиях, встречах, повышении квалификаций и хороших зарплатах. В их сети клиник работают те, кто разделяет идеи и миссию компании, что создаёт ещё более комфортную атмосферу для работы.

Слабые стороны (Weaknesses)

1. Уровень ценового сегмента выше среднего

Цены на диагностические исследования в сети клиник «Доктор рядом» совпадают с ценовой политикой конкурентов, а во многом и превышают их (в качестве примера рассмотрим стоимость исследования «Общий анализ крови», в клинике «Инвитро» цена составляет 640 рублей, CMD - 605 рублей, Доктор Рядом - 715 рублей).[67, 68, 69] Как уже было отмечено, цена на услуги является одним из основных факторов при выборе клиник.

2. Отсутствие мобильного приложения

Как уже было сказано ранее в главе I, наличие мобильного приложения становится всё важнее для выживания в конкурентной борьбе. У «Доктор Рядом» есть приложения для телемедицины, однако оно почти никак не связано с офлайн-бизнесом.

3. Невыгодное географическое расположение клиник

Посмотрев на карту города Москвы и расположение клиник «Доктор рядом» становится понятно, что ещё не во всех районах компания ведет свою деятельность, что может оказаться важным фактором для некоторых пациентов.[70] По проведенному опросу, при выборе клиники около 58% людей опираются на её расположение. (Приложение 5. Рисунок 3) Кроме того, некоторые специалисты в «Доктор Рядом» представлены даже меньше, чем в 30% от имеющихся филиалов, что представляет ещё большее неудобство.

4. Слабая маркетинговая политика

Слабая маркетинговая политика компании означает ограниченный охват целевой аудитории и неэффективное использование рекламных каналов. Из-за этого потенциальные пациенты не знают о клинике и ее специализации. Маркетинг также играет важную роль в укреплении связи с пациентами и поддержании их лояльности. На интервью представитель компании рассказал, что «Доктор Рядом» почти никак не привлекает клиентов.

5. Зависимость от деятельности сторонних компаний

Медицинский центр зависит от функционирования поставщиков оборудования и расходных материалов, фармацевтических компаний, лабораторий и медицинских испытательных центров, страховых компаний. Однако на фоне того, что «Доктор Рядом» уступает своим конкурентам по многим показателям, компания также зависит и от действий других клиник.

Возможности (Opportunities)

1. Цифровизация и внедрение искусственного интеллекта

Рынок технологий на основе искусственного интеллекта стремительно развивается. Такие нововведения позволяют улучшить качество обслуживания, диагностики и лечения. Кроме того, компания может не только приобретать, но и создавать свои технологии. Как, к примеру, сделал «Доктор Рядом», создав чат-бот «Симптом-чекер».

2. Склонность общества не доверять качеству бесплатных медицинских услуг в стране

Недоверие общества к бесплатным медицинским услугам в стране может быть вызвано несколькими факторами, такими как недостатки в системе здравоохранения, неэффективность и коррупция в управлении, недостаток финансирования и плохой уровень сервиса. Поэтому пациенты предпочитают платные клиники, в которых есть необходимое оборудование, а уровень профессионализма сотрудников часто выше.

3. Новые методы лечения и диагностики заболеваний

Новые методы лечения и диагностики заболеваний появляются постоянно благодаря быстрому развитию технологий в медицине. Некоторые из последних достижений включают использование генной терапии, иммунотерапии и применение искусственного интеллекта для анализа медицинских данных. Клиники должны следить за новыми тенденциями и технологиями, чтобы оставаться конкурентоспособными на рынке здравоохранения и улучшать свою репутацию. Для организации это может представлять финансовые затраты в связи с необходимостью внесения дополнительных инвестиций и проведением обучения персонала.

4. Рост зависимости людей от Интернета и социальных сетей

Данную возможность мы выделили из фактора «Изменение стиля и образа жизни населения: распространенность осуществления деятельности удаленно». Люди всё больше сидят в социальных сетях и в Интернете в целом. На фоне этого у организаций есть больше возможностей привлечения клиентов с помощью активного бренд-маркетинга и рекламы.

5. Повышенное потребление канцерогенов человеком

Увеличение уровня химического загрязнения окружающей среды представляет серьезную проблему, которая может иметь негативные последствия для живых организмов и экосистем. Они способствуют развитию различных заболеваний, связанных с плохой экологией. Лечение часто требует длительного и сложного медицинского вмешательства. Это может сподвигнуть людей чаще обращаться к врачу, в том числе и в частные клиники.

6. Демографическое старение населения

На фоне пожилого возраста у людей развивается множество хронических заболеваний и сам организм становится чувствительнее и восприимчивее. Из-за этого возникает потребность обращения в медицинские учреждения. Не у всех есть средства для посещения частных клиник, однако при возникновении серьезных проблем люди склонны выбрать сферу коммерческой медицины.

Угрозы (Threats)

1. Снижение общего потребительского спроса на фоне неопределенности в стране

Из-за нестабильности непонятно, как сильно поднимутся цены на те или иные услуги, особенно во время действия санкций. Число пациентов, которые выбирают лечение через систему обязательного медицинского страхования (ОМС), продолжает увеличиваться, поскольку все больше людей стремятся сэкономить на медицинских расходах.[71]

2. Дефицит квалифицированных специалистов

Данную угрозу мы выделили из фактора «Нестабильная политическая ситуация». Ещё до волнений на рынке не хватало высококвалифицированных врачей, а на фоне массовых отъездов их стало ещё меньше. Представитель компании «Доктор Рядом» на интервью сообщил о том, что пусть именно у них нет дефицита специалистов, но всё равно присутствует потребность. Поэтому как «Доктор Рядом», так и другие организации в будущем могут столкнуться с проблемой.

3. Рост уровня инфляции

Это приводит к общему росту цен, в том числе на медицинские услуги. Учитывая, что платежеспособность населения не растёт, инфляция может привести к оттоку клиентов на фоне понижения доступности. Кроме того, клиники могут столкнуться с недостаточным финансированием.

4. Нарушение логистических цепочек поставок медикаментов

Это создало серьезные трудности в обеспечении необходимых медицинских ресурсов для оказания качественной медицинской помощи. Санкции также повлияли на доступность медицинских препаратов, что ограничило возможности клиник в проведении некоторых медицинских процедур и диагностических исследований. Кроме того, пусть логистические цепочки постепенно налаживаются, обход прямых поставок приводит к повышению цен.

5. Падение платежеспособности населения

Падение платежеспособности населения может негативно повлиять на число пациентов, обращающихся в частные клиники. Если люди сталкиваются с финансовыми трудностями, они могут предпочесть экономить на здравоохранении и обращаться к государственным медицинским учреждениям, которые предоставляют бесплатные или более доступные услуги.

6. Постепенные прекращения сотрудничества со стороны международных врачебных сообществ

Данную угрозу мы выделили из фактора «Рост напряжения в отношениях между Российской Федерацией и странами ЕС и США». Из-за политической обстановки российские врачи все чаще оказываются исключены из участия в международных профессиональных объединениях. Санкции затронули различные области медицины, такие как кардиология, неврология, ревматология, урология, а также немедицинских специалистов, включая психологов. Это не подразумевает препятствие лечения россиян за границей, однако ограничивает доступ к научным ресурсам и исследованиям.

ГЛАВА III

ПОЭЛЕМЕНТНЫЙ SWOT-АНАЛИЗ

Поэлементный SWOT-анализ – метод исследования, результатом которого являются дальнейшие пути развития компании. Они определяются путём пересечения сильных и слабых сторон (Strengths и Weaknesses) с возможностями и угрозами (Opportunities и Threats).

В данной главе мы оформили матрицу поэлементного SWOT-анализа, кратко описав каждую из стратегических альтернатив, и выделили основные стратегии для развития компании «Доктор Рядом».

Таблица 4. Поэлементный SWOT-анализ

	Сильные стороны (S): 1. Квалифицированный персонал 2. Инновационные технологии 3. Широкий ассортимент услуг 4. Доступные условия для работы с пациентами 5. Оказание качественных услуг 6. Хорошие условия для персонала	Слабые стороны (W): 1. Уровень ценового сегмента выше среднего 2. Отсутствие мобильного приложения 3. Невыгодное географическое расположение клиник 4. Слабая маркетинговая политика 5. Зависимость от деятельности сторонних компаний
Возможности (O): 1. Цифровизация и внедрение искусственного интеллекта 2. Склонность общества не доверять качеству бесплатных медицинских услуг в стране 3. Новые методы лечения и диагностики заболеваний 4. Рост зависимости людей от Интернета и социальных сетей 5. Повышенное потребление канцерогенов человеком 6. Демографическое старение населения	1. Диверсификация услуг с помощью бизнес-партнёров (O1S5S3) 2. Привлечение клиентов уровнем сервиса (O2S1S3S4) 3. Оптимизация процесса работы клиник (O1S2)	1. Объединение офлайн и онлайн бизнеса в мобильном приложении(O1O2W2) 2. Развитие бренд-маркетинга за счёт Интернет-инфраструктуры (O4W4W5) 3. Создание пакетов услуг для пенсионеров (O2O6W1)

<p>Угрозы (Т):</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Снижение общего потребительского спроса на фоне неопределенности в стране 2. Дефицит квалифицированных специалистов 3. Рост уровня инфляции 4. Нарушение логистических цепочек поставок медикаментов 5. Падение платежеспособности населения 6. Постепенные прекращения сотрудничества со стороны международных врачебных сообществ 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Развитие активного сотрудничества с медицинскими научными сообществами внутри страны (Т6S2) 2. Привлечение сотрудников хорошими условиями труда (Т2S6) 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Расширение сферы влияния на рынке (Т1W3W5) 2. Внедрение программ лояльности для постоянных клиентов (Т3Т5W1W5) 3. Открытие производства/лабораторий (Т4Т6W5)
---	--	---

Стратегические альтернативы SO

1. Диверсификация услуг с помощью бизнес-партнёров (O1S5S3)

Это стратегия, которая поможет расширить спектр медицинских услуг и добавить направления по здоровому образу жизни (спортзалы для лечебной гимнастики, создание меню для диет, оздоравливающие процедуры, продажа туров в оздоровительные путешествия), так же она позволяет частным медицинским клиникам расширить свой бизнес и увеличить доходы.

2. Привлечение клиентов уровнем сервиса (O2S1S3S4)

Для привлечения потенциальных клиентов можно использовать различные маркетинговые стратегии. В том числе метод сарафанного радио. Квалифицированный персонал, широкий спектр услуг и удобный график работы создаёт положительные впечатления при посещении клиники, и это инструмент повышения лояльности пациентов и привлечения новых. К примеру, можно завести Книгу отзывов и предложений или же предлагать оставить отзыв в Интернете. По данным проведенного нами опроса почти 63% опираются на отзывы других клиентов при выборе клиник. (Приложение 5. Рисунок 3) Для того, что побудить пациентов рассказать о своём опыте посещения в Интернете, можно сделать небольшую акцию. К примеру, ввести скидку в 5% на чек при написании первого отзыва.

3. Оптимизация процесса работы клиник (O1S2)

Компании следует автоматизировать систему записей на прием к врачам и оплату консультаций через интерактивные сайты или приложения на телефонном устройстве. Это повысит количество клиентов благодаря улучшению качества обслуживания пациентов,

лояльность в связи с уменьшением количества ошибок, связанных с не правильной записью, разгрузит персонал, что сократит издержки, облегчит составление расписания рабочего дня врачей и укрепит конкурентное положение на рынке.

Стратегические альтернатива ST

1. Развитие активного сотрудничества с медицинскими научными сообществами внутри страны (T6S2)

На интервью представитель компании рассказал о бизнесе по разработке технологий на основе искусственного интеллекта. Это довольно важное и перспективное направление, которое можно использовать для улучшения репутации сети клиник и расширения своего влияния. Сотрудничество с другими компаниями в данной сфере поможет быстрее и эффективнее разработать новые технологии, а также привлечёт внимание.

Так как международные медицинские сообщества отказываются от сотрудничества, желательно налаживать научные связи внутри страны. Доступ к исследованиям важен для разработок как новых методов лечения, так и технологий.

2. Привлечение сотрудников хорошими условиями труда (T2S6)

Во время интервью представитель компании также рассказал о хорошей корпоративной культуре и о том, что они активно продвигают свои ценности и миссию в том числе среди сотрудников. Специалисты, как и клиенты, могут посоветовать своим друзьям и родственникам место для работы. Кроме того, сейчас существуют платформы, на которых работники могут оставить отзывы об условиях труда.

Так как в компании нет дефицита сотрудников, но всё ещё есть потребность в высококвалифицированном персонале, его можно привлекать с помощью наличия льгот и бонусов, гибкого графика работы, возможности профессионального роста и поддержки. Иначе, кроме возможных негативных отзывов, это может повлечь и увольнение сотрудника.

Стратегические альтернатива WO

1. Объединение офлайн и онлайн бизнеса в мобильном приложении(O1O2W2)

На интервью представитель компании рассказал о том, что мобильное приложение клиники почти не связано с офлайн-бизнесом. Это можно считать значительным минусом, так как такая цифровизация является визитной карточкой многих организаций. Среди опрошенных нами людей почти 78% считают, что у частной клиники обязан быть доступ в свой личный кабинет. Столько же человек считают необходимым наличие мобильного приложения. (Приложение 6, 8. Рисунки 4, 6)

Так как создавать отдельную платформу для этого необязательно, можно объединить приложение для онлайн-консультаций с офлайн-бизнесом. Кроме того, некоторые из необходимых функций уже там представлены.

2. Развитие бренд-маркетинга за счёт Интернет-инфраструктуры (O4W4W5)

Почти 73% опрошенных людей не знают о сети клиник «НИАРМЕДИК Ваш доктор рядом!». (Приложение 3. Рисунок 1) Это может быть связано в том числе с тем, что компания не привлекает потенциальных клиентов. У одной из клиник «НИАРМЕДИК» есть группа в ВКонтакте, однако это принесёт положительный результат без развития

маркетинговой политики. Ведение социальных сетей помогает повысить лояльность пациентов и облегчить объявление новостей. Группы в ВКонтакте и каналы в Телеграмме позволяют это сделать. Ведение социальных сетей для каждой клиники по отдельности может не принести желаемый результат, поэтому лучше объединить всё под общий бренд. К рекомендованным публикациям можно отнести новости об акциях, общую информацию, познавательные статьи на медицинские темы, видео-интервью с врачами и экспертами. Кроме того, можно иногда проводить конкурсы или розыгрыши, которые всегда привлекают клиентов и позволяют увеличить аудиторию.

3. Создание пакетов услуг для пенсионеров (O2O6W1)

Одним из главных недостатков сети клиник «Доктор Рядом» является цена на услуги, которая во многом превышает цены у основных конкурентов компании. В клинике присутствует акция при покупке годового пакета услуг и скидка для пенсионеров, однако это всё равно может быть недостаточно для выбора компании. С возрастом люди всё больше страдают от различных заболеваний, и часто требуются комплексные обследования по самым основным направлениям. Введение пакетов услуг, содержащих основную сдачу анализов, проведение диагностик и консультаций, поможет привлечь потенциальных клиентов среди пожилого населения, которого с каждым годом становится всё больше.

Стратегические альтернативы WT

1. Расширение сферы влияния на рынке (T1W3W5)

На данный момент у России складываются непростые отношения с другими странами на политической арене. Появились ограничения на импорт российской продукции, поэтому чтобы не потерять прибыль и степень влияния на рынке компании может рассмотреть возможность расширения своей деятельности внутри Москвы, открывая больше филиалов, чтобы увеличить своё присутствие на рынке и быть более доступной для пациентов. Учитывая, что почти 73% опрошенных людей не знают о сети клиник «НИАРМЕДИК Ваш доктор рядом!», но больше имеют представление о конкурентах, данная стратегия поможет привлечь внимание к компании. (Приложение 3, 5. Рисунок 1, 2)

2. Внедрение программ лояльности для постоянных клиентов (T3T5W1W5)

Как уже было сказано ранее, одним из главных недостатков сети клиник «Доктор Рядом» является цена на услуги. Другой стратегией для минимизации этой слабости может стать разработка системы скидок или бонусов для постоянных клиентов. По нашему опросу почти 71% людей опираются на цены при выборе клиники, и более половины опрошенных отмечают желательность программы лояльности у компании. (Приложение 5, 7. Рисунок 3, 5)

3. Открытие производства/лабораторий (T4T6W5)

Данная стратегия позволит компании контролировать производственный процесс и гарантировать высокое качество своих продуктов. Кроме того, компания сможет улучшить свою гибкость и реагировать на потребности рынка быстрее, чем при зависимости от поставщиков. Наличие своих лабораторий поможет организации расширить своё влияние на рынке, улучшить репутацию и повысить лояльность клиентов. Однако, компания должна учитывать требования законодательства и регулирующих органов, которые могут

накладывать ограничения на подобные расширения, и обеспечить соблюдение всех соответствующих норм и правил.

Стратегические альтернативы, рекомендуемые к реализации

На основании выделенных стратегических альтернатив, мы выбрали четыре основных стратегий для дальнейшего развития клиник. Ниже мы подробно расписали план по их выполнению

1. Расширение сферы влияния на рынке (T1W3W5)

Большинство из основных конкурентов имеют множество филиалов по всей Москве, из-за чего более узнаваемы на рынке. Филиалы компании «Доктор Рядом» расположены пусть и в населенных районах, но довольно далеко друг от друга. Кроме того, часть специалистов не доступна в большинстве клиник.

1. Поэтому одной из основных стратегий мы считаем открытие новых филиалов и расширение спектра услуг в каждой клинике по отдельности. Это позволит компании сохранить контроль над качеством услуг и эффективнее управлять своими ресурсами. Сотрудничество с другими компаниями и поглощения могут привести к ребрендингу и потере узнаваемости. Поэтому открытие новых филиалов является более выгодным и перспективным вариантом для компании. И только после создания единых стандартов обслуживания, предприятие может продолжить своё расширение с помощью сотрудничества. В самом начале стоит укрепить своё влияние по Москве, и потом расширяться в других городах. Мобильные клиники также могут быть хорошим решением в данной ситуации. Компания будет ближе к своим клиентам и обеспечит им более удобный и доступный сервис, особенно если клиенты находятся в удаленных районах или имеют ограниченный доход.

Стоимость открытие нового филиала будет зависеть от многих факторов, таких как арендные платежи, рассматриваемый район, закупка оборудования, затраты на найм и оплату персонала, юридические расходы и прочие издержки. Несмотря на то, что в общем доступе нет данных о том, сколько стоит открытие филиалов компании «Доктор Рядом», мы можем ориентироваться на данные от других медицинских компаний. Так, проанализировав цены на открытие филиалов компании сети клиник «Медси», наша команда оценила стоимость постройки небольшой клиники в обычном/хорошем районе примерно в 15-20 миллионов рублей.[72] Время, необходимое на этот процесс, может варьироваться. Открытие филиала может длиться до года.

Открытие мобильной клиники обычно значительно дешевле постройки филиала, поскольку будет необходимо инвестировать в транспортное средство, а не в недвижимость и долгосрочные арендные платежи. Однако важно учитывать зарплату водителя, топливо, обслуживание автомобиля.

2. Ещё одним пунктом этой стратегии является возможность отправки своих сотрудников на учебные программы за рубежом/по России, которые помогут им приобрести новые знания и навыки в своей области. Это повысит их квалификацию и расширит спектр услуг, предоставляемый клиниками. Кроме того, рамках таких программ есть возможность найти партнеров для сотрудничества. Это может помочь компаниям улучшить свою конкурентоспособность и расширить свои возможности.

3. Последним методом расширения влияния мы считаем участие в выставках и конференциях для продвижения своего бренда, специалистов и услуг. Это, как и развитие

в благотворительной сфере, также поможет улучшить репутацию, повысить лояльность и привлечь инвесторов.

2. Объединение офлайн и онлайн бизнеса в мобильном приложении (O1O2W2)

Так как наличие мобильного приложения с доступом в личный кабинет является довольно важным аспектом, одной из основных стратегий мы выделили именно это направление. У компании «Доктор Рядом» уже есть платформа, но она почти не связана с офлайн-бизнесом.

При проведении опроса мы выбрали самые распространенные функции внутри мобильных приложений клиник и выяснили, какие из них являются самыми необходимыми. (Приложение 9. Рисунок 7)

1. Запись на приём к врачу/на диагностику/на сдачу анализов (95,7%). Данная функция уже есть в мобильном приложении.

2. Доступ к своей медицинской карте (с направлениями, анализами, назначениями и другим) (94%). Данная функция не до конца интерпретирована на существующей платформе. По ответу, который мы получили от представителя компании, большую часть документов пациент должен загружать сам, что не совсем удобно.

3. История консультаций и заключений врачей (81%). В приложении есть подобная функция, однако она отделена от «медицинской карты». Было бы удобнее объединить их в одной вкладке.

4. Возможность оплатить прием прямо в приложении (70,7%). При всё более развивающейся цифровизации и ненадобности постоянно при себе держать кошелек, данная функция становится одной из самых важных. Однако в существующем приложении она не представлена.

5. Вызов врача на дом/скорой помощи (60,3%). Уже добавлено в приложение.

6. Рейтинг врачей на основании отзывов клиентов (53,4%). Такое нововведение редко встречается, однако оно показалось людям довольно важным. Кроме более осознанного выбора клиента, данный рейтинг может улучшить качество обслуживания.

Со всеми остальными функциями можно ознакомиться в Приложении 9. Однако за них проголосовало меньше 50% людей, поэтому мы не считаем их самыми основными.

Главными факторами, влияющими на стоимость разработки мобильного приложения, являются функции, желаемые для реализации, требования к сертификации и технологии, на которые будет опираться платформа.

По исследованиям, проведенным Research2Guidance среди 2400 разработчиков мобильных приложений для здравоохранения, средняя цена запуска мобильного приложения может достигать 30 млн рублей. Из этой суммы около 50% идёт на разработку с нуля, а остальное – расходы на лицензирование, маркетинг и другое. На создание и внедрение мобильного приложения стоит закладывать не меньше месяца.[73] Учитывая, что половина необходимых функций на платформе компании «Доктор Рядом» уже реализована, инвестиций потребуется намного меньше.

3. Диверсификация услуг с помощью бизнес-партнёров (O1S5S3)

1. Анализ потенциальных рынков

Первый шаг в диверсификации услуг – это анализ потенциальных рынков для новых видов медицинских услуг. Необходимо изучить, какие из услуг врачи могут

предложить клиентам, конкурентную ситуацию на данном рынке и найти компании, которые наиболее качественно их предоставить. Самыми популярными направлениями на данный момент можно считать разработку диет и оздоровительные процедуры.

2. Планирование проекта

После того как было определено направление диверсификации, нужно создать план проекта: определить цели и задачи, выбрать одно из перспективных направлений, сформировать командную структуру, распределить ответственности за выполнение задач.

3. Выстраивание отношений с бизнес-партнёрами

Определение общих целей и видов сотрудничества, таких как бартерная реклама, предоставление общих услуг или одноимённая реклама.

4. Внедрение новых услуг

Обычно нововведения на начальном этапе могут столкнуться с отрицательными отзывами из-за недостаточно отработанных алгоритмов. Необходимо следить за качеством предоставляемых услуг и учитывать отзывы пациентов для дальнейшего усовершенствования сервиса.

5. Мониторинг результативности

Для успешного введения новых видов медицинских услуг необходимо постоянно контролировать результативность проекта: анализировать финансовые показатели; изучить отзывы клиентов; определить причины успеха или неудач проекта.

Очень сложно подсчитать общую стоимость сотрудничества со СПА-салонами, спортзалами и санаториями. Большая часть информации доступна об услугах для сотрудников компании-партнера. Стоимость таких сотрудничеств может варьироваться от 500 тысяч до 1 миллиона рублей в месяц. Подобные договора можно подписывать в периоды наибольшего спроса, чтобы создать ажиотаж акцией. К примеру, сотрудничество заключается в предоставлении скидок в 10%, а клиника продаёт услугу с 5% скидкой от изначальной цены. Если взять среднюю стоимость поездки в санаторий на неделю и предположить, что хотя бы 5% клиентов за месяц приобретут путёвку, можно выйти в прибыль от миллиона рублей.

Выстраивание сотрудничества с туристическими фирмами, оздоровительными SPA салонами и спорт залами позволит получить дополнительную выручку от новых услуг или приведёт новых клиентов в клиники. Однако для успешной реализации этой стратегии необходимо провести тщательный анализ потенциальных рынков и выстроить отношения с бизнес-партнёрами.

4. Внедрение программ лояльности для постоянных клиентов (T3T5W1W5)

У компании «Доктор Рядом» примерно 65% клиентов это пациенты с ДМС. Для них программы лояльности не так важны, однако если они тоже могут записаться на приём, не покрывающийся страховкой. Рассмотрим несколько вариантов для повышения лояльности клиентов:

1. Введение системы бонусов, которыми клиент может покрыть часть чека. Одна из самых распространенных программ лояльности. Клиент не может получить весомую скидку при каждом приёме в клинике, но может со временем накопить. Обычно количество бонусов, которые начисляются с каждого чека, составляет примерно 5-10%.

2. Скидочная накопительная карта, с которой изначальный процент скидки может быть минимальный, но со временем увеличиваться при достижении определенной суммы.

3. Программа реферального маркетинга, при которой клиенты получают бонусы за привлечение новых клиентов.

4. Введение скидок для семей, инвалидов и других групп.

5. Персональные скидки на основе предпочтений клиента могут повысить лояльность за счёт индивидуального подхода. Такие услуги можно вычислять на основании того, на какие приёмы и в какой сфере чаще всего записывается пациент.

Расчет финансовых затрат для реализации программы лояльности – это сложная и комплексная задача, так как затраты зависят от многих факторов, но вот некоторые из обязательных аспектов, на которые компании потребуется выделить средства

1. Интеграция и поддержка системы

2. Обслуживание и поддержка баз данных и хостинга

3. Маркетинг и реклама

4. Затраты на инструменты для аналитики и отчетности

Рассмотрим также этапы, которые необходимо будет пройти вначале: исследование покупателя, изучение конкурентного предложения, определение целей программы лояльности, разработка и внедрение механики для системы лояльности, тестирование, расширение каналов продвижения.

Так как сеть клиник Доктор рядом уже использует в деятельности цифровые продукты, то какие-то из затрат могут быть сокращены. На этапе, на котором сейчас находится компания, примерная оценка вложений, необходимых для реализации «тестовой» программы лояльности по сети, составляет около 100 тысяч рублей, но данная сумма является ориентировочной и может не учитывать ряд факторов. Если говорить о результатах и оценке влияния эффективности системы лояльности, то стоит ориентироваться на следующие критерии: процент вовлеченности покупателей в программу лояльности, отток покупателей, NPS (индекс потребительской удовлетворенности), LTV (общая прибыль, которую компания получает с одного покупателя), ключевые метрики продаж.

По результатам кросс-отраслевого исследования было обнаружено значительное положительное влияние программы лояльности на протяжении всех многих лет после запуска. Согласно другому исследованию, проведенному компанией Forrester, удержание 5% клиентов может привести к увеличению прибыли на 25% и более, чему способствует внедрение поощрительных программ. Исследование, проведенное Nielsen, показало, что 76% россиян, готовы приобрести больше товаров в том магазине, чей картой лояльности они обладают, чем в остальных.[75]

По другим исследованиям, компании с программой лояльности в первый год внедрения получили увеличение объема продаж на 7% и валовой прибыли примерно на 6%, а через несколько лет наблюдался рост общих продаж примерно на 11%.[76]

При выборе любого предложенных для разработки вариантов, компания может укрепить свою репутацию, повысить конкурентоспособность, привлечь новых клиентов, укрепить связь с пациентами и мотивировать обращаться на приём снова. Кроме того, опираясь на исследование, стоит ожидать роста валовых продаж и количества обращений в сеть клиник «Доктор Рядом».

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Подводя итог, мы хотели бы ещё раз обратить ваше внимание на ключевые моменты нашей курсовой работы. Изучив результаты проведённого нами SWOT-анализа, можно сделать вывод о конкурентоспособности и перспективах развития ООО «Доктор Рядом» на российском рынке.

На компанию влияет множество внешних факторов. Особую угрозу представляют изменения политической и экономической сферы, а самыми благоприятными для развития являются технологическая, социальная и экологическая группы факторов. Опираясь на анализ Пяти сил Портера, мы пришли к выводу, что наибольшую угрозу для компании представляют внутриотраслевые конкуренты и власть поставщиков. Для успешной конкуренции сети клиник «Доктор Рядом» необходимо соответствовать основным желаниям потенциальных клиентов. К таким предпочтениям относятся «Качественные медицинские услуги», «Широкий ассортимент услуг по доступной цене», «Наличие мобильного приложения с личным кабинетом пациента», «Сильный бренд-маркетинг» и «Гибкие условия предоставления услуг».

Основываясь на выявленных сильных и слабых сторонах компании, а также возможностях и угрозах внешней среды, мы разработали стратегии развития, которые помогут компании «Доктор Рядом» правильно максимизировать преимущества и минимизировать слабости. Таким образом, самыми основными стратегическими альтернативами являются расширение сферы влияния на рынке коммерческой медицины в Москве и Московской области, объединение бизнесов телемедицины и сети частных клиник в общем приложении, диверсификация услуг с помощью бизнес-партнёров и разработка программы лояльности для клиентов.

На этом наш SWOT-анализ завершается. Мы надеемся, что предложенные нами стратегии смогут помочь компании повысить свою конкурентоспособность на рынке медицинских услуг и стать широко известной и узнаваемой во всей стране.

ИСТОЧНИКИ

- [1] Выписка ЕГРЮЛ об ООО «Доктор Рядом» // Всероссийская система проверки контрагентов “За честный бизнес” [Электронный ресурс]. URL: https://zachestnyibiznes.ru/company/ul/1027739819898_7715211034_OOO-DOKTOR-RYaDOM/ordering (дата обращения: 10.05.2023)
- [2] Сети клиник «Ниармедик» и «Доктор рядом» решили объединиться // РБК [Электронный ресурс]. URL: <https://www.rbc.ru/business/18/09/2019/5d80c78d9a794745455eca66> (дата обращения: 20.05.2023)
- [3] Анализ рынка медицинских услуг в России в 2017-2021 гг, прогноз на 2022-2026 гг. Перспективы рынка в условиях санкций // РБК [Электронный ресурс]. URL: <https://marketing.rbc.ru/research/27532/> (дата обращения: 08.05.2023)
- [4] Новые санкции Евросоюза и США: главное // Tinkoff журнал [Электронный ресурс]. URL: <https://journal.tinkoff.ru/news/sanctions-feb2023/?ysclid=lnhzn5ls8j264769532> (дата обращения: 15.04.2023)
- [5] Медицине диагностировали разрыв связей // Российская газета "Коммерсантъ" [Электронный ресурс]. URL: <https://www.kommersant.ru/doc/5328091> (дата обращения: 01.05.2023)
- [6] ФСБ посчитала: в этом году Россию покинули 3,8 миллиона человек // Журнал "Москвич Mag" [Электронный ресурс]. URL: <https://moskvichmag.ru/lyudi/fsb-poschitala-v-etom-godu-rossiyu-pokinuli-38-milliona-chelovek/> (дата обращения: 15.04.2023)
- [7] Какие контейнерные линии продолжают работу с Россией? // RailTrans [Электронный ресурс]. URL: https://railtrans.pro/kakie_kontejnerye_linii_prodolzhayut_rabotu_s_rossiej (дата обращения: 01.04.2023)
- [8] «Вариантов поставок из Европы все меньше»: что происходит в логистике спустя год санкций. Мнения специалистов по перевозке и предпринимателей [Электронный ресурс]. // Tinkoff журнал. URL: <https://journal.tinkoff.ru/logistics-2023/?ysclid=lhnsjn208x732506301> (дата обращения: 14.05.2023)
- [9] Стало известно о выплате 10000 пенсионерам в 2023 году. Кому и когда выплатят эту единовременную денежную выплату? // СНН - С какой Новости Начать? [Электронный ресурс]. URL: <https://snn-mn.ru/2022/12/26/стало-известно-о-выплате-10-000-рублей-пенс/?ysclid=lnnos43r3w6346373> (дата обращения: 14.05.2023)
- [10] Спад экономики в 2022 году оказался меньше, чем в пандемию // Медиагруппа – РБК Новости [Электронный ресурс]. URL: <https://www.rbc.ru/economics/20/02/2023/63f3751b9a7947fbecbdf0c5> (дата обращения: 10.05.2023)
- [11] ЦБ объяснил падение курса рубля// Медиагруппа – РБК Новости [Электронный ресурс]. URL: <https://www.rbc.ru/finances/10/04/2023/6433fb599a79473e92a87e16> (дата обращения: 10.05.2023)
- [12] Уровень Инфляции // Интернет-источник "СтатБюро" [Электронный ресурс]. URL: <https://www.statbureau.org/ru> (дата обращения: 14.05.2023)
- [13] Доходы россиян упали на 1% по итогам года // РБК [Электронный ресурс]. URL: <https://www.rbc.ru/economics/08/02/2023/63e3aab79a7947b6ad7f53b9> (дата обращения: 01.05.2023)

- [14] Ежегодные расходы на научные исследования в области медицины достигли 58 млрд рублей // Деловой журнал Vademecum [Электронный ресурс]. URL: <https://vademec.ru/news/2023/03/09/ezhegodnye-raskhody-na-nauchnye-issledovaniya-v-oblasti-meditsiny-dostigli-58-mlrd-rublej/> (дата обращения: 08.04.2023)
- [15] Владимир Ефимов: бизнес Москвы нарастил потребление электроэнергии на 2% в 2022 году // Интернет-источник “Эксперт” [Электронный ресурс]. URL: <https://expert.ru/2023/02/10/vladimir-yefimov-biznes-moskvy-narastil-potrebleniye-elektroenergii-na-2-v-2022-godu/> (дата обращения: 29.04.2023)
- [16] Исследование рынка коммерческой медицины в России 2018-2019 годы // Компания EY [Электронный ресурс]. URL: https://assets.ey.com/content/dam/ey-sites/ey-com/ru_ru/news/2020/03/ey_healthcare_research_2018-2019_24032020.pdf (дата обращения: 01.05.2023)
- [17] Назван процент испытывавших стресс в 2022 году россиян // Новостной портал “Лента.ру” [Электронный ресурс]. URL: <https://lenta.ru/news/2022/07/25/stress/> (дата обращения: 30.04.2023)
- [18] Психоэмоциональное состояние // Официальный сайт Поликлиника.ру [Электронный ресурс]. URL: <https://polyclinika.ru/psikhoemotsionalnoe-sostoyanie/> (дата обращения: 01.05.2023)
- [19] Платные медуслуги увеличили спрос // Российская газета “Коммерсантъ” [Электронный ресурс]. URL: <https://www.kommersant.ru/doc/5758780> (дата обращения: 20.04.2023)
- [20] Старение и здоровье // Всемирная организация здравоохранения [Электронный ресурс]. URL: <https://www.who.int/ru/news-room/fact-sheets/detail/ageing-and-health> (дата обращения: 20.05.2023)
- [21] В зоне риска – болезни пожилых // Официальный сайт – патронажная служба “Вектор заботы” [Электронный ресурс]. URL: <https://vectorzaboty.ru/blog/bolezni-rogiyh/#:~:text=В%20пожилом%20возрасте%20развиваются%3A%20Деменция%3B,женщин%20и%20приводит%20к%20инвалидности> (дата обращения: 07.05.2023)
- [22] Умные помощники на страже здоровья: москвичи стали чаще пользоваться электронными сервисами в сфере медицины // Официальный портал Мэра и Правительства Москвы [Электронный ресурс]. URL: <https://www.mos.ru/news/item/118658073/#:~:text=Москвичи%20стали%20чаще%20записываться%20к,эта%20цифра%20составляла%2053%20процента> (дата обращения: 21.05.2023)
- [23] Исследование: россияне проводят в социальных сетях около часа в день // Медийный портал - Рамблер [Электронный ресурс]. URL: <https://news.rambler.ru/internet/47543574-issledovanie-rossiyane-provodyat-v-sotsialnyh-setyah-okolo-chasa-v-den/> (дата обращения: 15.05.2023)
- [24] Россияне стали более требовательными к качеству медицинских услуг из-за пандемии // Сетевое издание «МК во Владимире» [Электронный ресурс]. URL: <https://vladimir.mk.ru/social/2022/05/26/rossiyane-stali-bolee-trebovatelnymi-k-kachestvu-medicinskikh-uslug-izza-pandemii.html> (дата обращения: 12.05.2023)
- [25] Россияне стали требовательнее к уровню сервиса // Электронное СМИ - Shopandmall [Электронный ресурс]. URL: https://shopandmall.ru/analytics/rossiyane_stali_trebovatelnee_k_urovnyu_servisa (дата обращения: 15.05.2023)

- [26] Как в России развивается медицинский туризм // Первый ульяновский журнал для бизнеса о бизнесе [Электронный ресурс]. URL: <https://uldelo.ru/articles/2022/11/30/kak-v-rossii-razvivaetsya-b-meditsinskii-turizm-b> (дата обращения: 12.04.2023)
- [27] Исследование: как пандемия повлияла на отношение россиян к гигиене // 7дней. Здоровье [Электронный ресурс]. URL: <https://health.7days.ru/vashe-zdorovie/issledovanie-kak-pandemiya-povliyala-na-otnoshenie-rossiyan-k-gigiyene.htm> (дата обращения: 01.04.2023)
- [28] Искусственный интеллект в медицине // Медтех-портал Zdrav.Expert [Электронный ресурс]. URL: https://zdrav.expert/index.php/Статья:Искусственный_интеллект_в_медицине (дата обращения: 15.04.2023)
- [29] Заседание Совета по науке и образованию при Президенте РФ // Международный интерактивный телекоммуникационный Интернет-портал - Научная Россия [Электронный ресурс]. URL: <https://scientificrussia.ru/articles/zasedanie-soveta-po-nauke-i-obrazovaniu-pri-prezidente-rf-08022023-2> (дата обращения: 10.05.2023)
- [30] 11 клинических испытаний, которые определяют медицину в 2023 году // Медицинский портал Medical Channel [Электронный ресурс]. URL: <https://medach> (дата обращения: 01.05.2023)
- [31] Как дизайн сайта влияет на поведение пользователей // Интернет-издательство VC.ru [Электронный ресурс]. URL: <https://vc.ru/marketing/88898-kak-dizayn-sayta-vliyaet-na-povedenie-polzovateley> (дата обращения: 10.05.2023)
- [32] Для чего медицине экосистемы? // Официальный сайт компании "СП.АРМ" [Электронный ресурс]. URL: <https://sparm.com/publications/dlya-chego-mediczine-ekosistemy> (дата обращения: 29.04.2023)
- [33] Облачные вычисления (мировой рынок) // Интернет-портал TAdviser [Электронный ресурс]. URL: [https://www.tadviser.ru/index.php/Статья:Облачные_вычисления_\(мировой_рынок\)#:~:text=2021-,%20мировой%20рынок%20публичных%20облачных%20сервисов%20показал%20рост%20на%2029%25,в%20конце%20июня%202022%20года](https://www.tadviser.ru/index.php/Статья:Облачные_вычисления_(мировой_рынок)#:~:text=2021-,%20мировой%20рынок%20публичных%20облачных%20сервисов%20показал%20рост%20на%2029%25,в%20конце%20июня%202022%20года) (дата обращения: 29.04.2023)
- [34] Бюллетень загрязнения окружающей среды Московского региона за 2022 год // Федеральное государственное бюджетное учреждение «Центральное управление по гидрометеорологии и мониторингу окружающей среды» (ФГБУ «Центральное УГМС») [Электронный ресурс]. URL: <https://cugms.ru/wp-content/uploads/2021/02/sostojaniezagrosgod.pdf> (дата обращения: 28.05.2023)
- [35] Глобальное потепление и его региональные последствия для Европейской части России // Научное электронное периодическое издание Южного федерального университета - Журнал «Живые и биокосные системы» [Электронный ресурс]. URL: <https://jbks.ru/archive/issue-15/article-2> (дата обращения: 10.05.2023)
- [36] Оценка влияния глобального потепления на климат в Москве// РБК-новостной портал URL: <https://www.rbc.ru/rbcfreenews/604f0a0b9a79477db6ec4a6d> (дата обращения: 18.05.2023)
- [37] Показатель вторсырья на 2022 год// MOS.RU- официальный сайт мера Москвы URL: <https://www.mos.ru/news/item/120454073/> (дата обращения: 18.05.2023)

- [38] «Мусорная» реформа в России в 2023 году// Семья-проект KP.RU URL: <https://www.kp.ru/family/ecology/musornaya-reforma/> (дата обращения: 18.05.2023)
- [39] Потеря зелёных насаждений в Москве //Рамблер/-медийный портал URL: <https://news.rambler.ru/ecology/47719993-moskva-poteryala-bolshe-5-tysyach-gektarov-zelenyh-nasazhdeniy-za-2-goda/> (дата обращения: 21.05.2023)
- [40] "Влияние урбанизации на здоровье" // Официальный сайт Волгоградского Регионального Центра Общественного здоровья и медицинской профилактики (ГБУЗ «ВРЦОЗ и МП») [Электронный ресурс]. URL: <https://vocmp.oblzdrav.ru/влияние-урбанизации-на-здоровье.html> (дата обращения: 19.04.2023)
- [41] Лесные пожары в России //tass.ru - новостной портал URL: <https://tass.ru/info/15559017> (дата обращения: 24.05.2023)
- [42] Владимир Ефимов: бизнес Москвы нарастил потребление электроэнергии на 2% в 2022 году // Интернет-источник “Эксперт” URL: <https://expert.ru/2023/02/10/vladimir-yefimov-biznes-moskvy-narastil-potrebleniye-elektroenergii-na-2-v-2022-godu/> (дата обращения: 29.04.2023)
- [43] Дороже нефти: как нехватка воды станет одним из главных вызовов XXI века // Сетевое издание «forbes.ru» [Электронный ресурс]. URL: <https://www.forbes.ru/forbeslife/460139-doroze-nefti-kak-nehvatka-vody-stanet-odnim-iz-glavnyh-vyzovov-xxi-veka> (дата обращения: 28.04.2023)
- [44] Новые лицензионные требования к меддеятельности: приказ Минздрава № 852 и судебная практика // Медико-правовая энциклопедия “Энцикломедика” [Электронный ресурс]. URL: <https://enc-medica.ru/новые-лицензионные-требования-к-медд/> (дата обращения: 15.04.2023)
- [45] Новый порядок лицензирования фармацевтической деятельности// Гарант.ру - информационно-правовой портал URL: <https://www.garant.ru/news/1539101/> (дата обращения: 02.05.2023)
- [46] О новых правилах заключения договоров об оказании платных медуслуг // Адвокатская газета – Эксперт [Электронный ресурс]. URL: <https://www.advgazeta.ru/ag-expert/advice/o-novykh-pravilakh-zaklyucheniya-dogovorov-ob-okazanii-platnykh-meduslug/?ysclid=lho5004yuv758207752> (дата обращения: 15.05.2023)
- [47] Налоговые вычеты на образование и лечение// Ведомости-ведущее деловое издание России [Электронный ресурс]. URL: <https://www.vedomosti.ru/economics/articles/2023/04/28/973139-povisyatsya-nalogovie-vicheti> (дата обращения: 17.05.2023)
- [48] Законопроект о системе обращения с медицинскими отходами// Журнал экология производства [Электронный ресурс]. URL: <https://news.ecoindustry.ru/2023/04/v-gosdumuvnesli-zakonoproekt-o-sisteme-obrashheniya-s-meditsinskimi-othodami/> (дата обращения: 02.05.2023)
- [49] Реформа по обращению с медотходами // ZDRAF.RU-портал информационной поддержки специалистов ЛПУ URL: <https://www.zdrav.ru/news/1099321-reforma-po-obrashcheniyu-s-medothodami-chto-ojidaet-otrasl?erid=LdtCK7u5X> (дата обращения: 02.05.2023)
- [50] Регистрации медицинских изделий// Альта-софт [Электронный ресурс]. URL: https://www.alt.ru/ts_news/97893/ (дата обращения: 17.05.2023)

- [51] Рынок коммерческой медицины в России: тенденции и перспективы развития // Официальный сайт аудиторско-консалтинговой группы DelovoyProfil [Электронный ресурс]. URL: <https://delprof.ru/press-center/open-analytics/rynok-kommercheskoy-meditsiny-v-rossii-tendentsii-i-perspektivy-razvitiya/> (дата обращения: 10.05.2023)
- [52] Производители медицинских расходников // Отраслевой портал Производитель.рф [Электронный ресурс]. URL: <https://производитель.рф/production/medicinskie-raskhodniki> (дата обращения: 15.05.2023)
- [53] Российский рынок телемедицины: как сейчас и что будет дальше // Интернет-издательство VC.ru [Электронный ресурс]. URL: <https://vc.ru/services/215718-rossiyskiy-rynok-telemeditsiny-kak-seychas-i-cto-budet-dalshe> (дата обращения: 15.05.2023)
- [54] Как открыть клинику: стоимость открытия и другие важные моменты // Официальный сайт SalesAP.ru [Электронный ресурс]. URL: <https://salesap.ru/blog/kak-otkryt-kliniky/#4> (дата обращения: 29.04.2023)
- [55] Перечень сервисных услуг ООО “Доктор рядом” // Официальный сайт компании “Доктор рядом” [Электронный ресурс]. URL: <https://www.drclinics.ru/about/nash-servis-perechen-servisnykh-uslug.php> (дата обращения: 26.04.2023)
- [56] Отзывы о “Доктор рядом” // Отзовик [Электронный ресурс]. URL: https://otzovik.com/reviews/klinika_doktor_ryadom_russia_moscow/ (дата обращения: 01.05.2023)
- [57] О CMD // Официальный сайт компании CMD [Электронный ресурс]. URL: <https://www.cmd-online.ru/o-cmd/> (дата обращения: 13.05.2023)
- [58] CMD в ВК // Официальная страница CMD ВКонтакте [Электронный ресурс]. URL: <https://vk.com/cmd.online> (дата обращения: 13.05.2023)
- [59] О компании “Поликлиника.ру” // Официальный сайт компании “Поликлиника.ру” [Электронный ресурс]. URL: <https://polyclinika.ru/about/> (дата обращения: 13.05.2023)
- [60] Мобильное приложение Поликлиника.ру // Официальный сайт компании “Поликлиника.ру” [Электронный ресурс]. URL: <https://polyclinika.ru/prilozhenie/> (дата обращения: 13.05.2023)
- [61] Поликлиника.ру в ВК // Официальная страница Поликлиника.ру ВКонтакте [Электронный ресурс]. URL: https://vk.com/polyclinika_ru (дата обращения: 13.05.2023)
- [62] О компании “Инвитро” Официальный сайт компании “Инвитро” [Электронный ресурс]. URL: <https://www.invitro.ru/about/> (дата обращения: 13.05.2023)
- [63] Инвитро в ВК // Официальная страница Инвитро ВКонтакте [Электронный ресурс]. URL: <https://vk.com/invitro> (дата обращения: 13.05.2023)
- [64] Официальный сайт компании “Семейный доктор” [Электронный ресурс]. URL: <https://www.fdoctor.ru/> (дата обращения: 13.05.2023)
- [65] Мобильное приложение Семейный доктор для Android // Официальный сайт компании “Семейный доктор” [Электронный ресурс]. URL: <https://www.fdoctor.ru/mobilnoe-prilozhenie-semeynyy-doktor/android/> (дата обращения: 13.05.2023)
- [66] Клиника «Доктор рядом»: Наши преимущества // Официальный сайт компании “Доктор рядом” [Электронный ресурс]. URL: <https://www.drclinics.ru/about/nashi-preimushchestva.php?mobile=no> (дата обращения: 11.05.2023)
- [67] CMD. Общий анализ крови // Официальный сайт CMD [Электронный ресурс]. URL: <https://www.cmd-online.ru/analizy-i-tseny/katalog->

- analizov/obshhiy_analiz_krovi_bez_lejkocitarnoj_formuly_i_bez_soe_kapillarnaja (дата обращения: 29.04.2023)
- [68] Доктор рядом. Общий анализ крови // Официальный сайт Клиника Доктор рядом [Электронный ресурс]. URL: <https://clinicdr.ru/laboratoriya> (дата обращения: 29.04.2023)
- [69] Инвитро. Общий анализ крови // Официальный сайт Инвитро [Электронный ресурс]. URL: <https://www.invitro.ru/analizes/for-doctors/156/2852/> (дата обращения: 29.04.2023)
- [70] Медицинские клиники «Доктор рядом» // Официальный сайт Ниармедик [Электронный ресурс]. URL: <https://www.drclinics.ru/clinics/> (дата обращения: 10.03.2023)
- [71] Частная медицина адаптируется к новым условиям // Медиагруппа – РБК Новости [Электронный ресурс]. URL: <https://plus.rbc.ru/news/64071d9a7a8aa95ea72a6295> (дата обращения: 10.04.2023)
- [72] Смарт 300 (клиники Медси у дома) // Интернет-издание Zdrav.expert [Электронный ресурс]. URL: [https://zdrav.expert/index.php/Компания:Смарт_300_\(клиники_Медси_у_дома\)](https://zdrav.expert/index.php/Компания:Смарт_300_(клиники_Медси_у_дома)) (дата обращения 28.05.2023)
- [73] Разработка мобильного приложения для здравоохранения - стоимость разработки и выбор компании // Официальный сайт Merehead [Электронный ресурс]. URL: <https://merehead.com/ru/blog/healthcare-mobile-app-development-company-cost/> (дата обращения 29.05.2023)
- [74] Программа лояльности увеличивает продажи ритейлеров // Сайт Shopolog: всё об электронной коммерции и ритейле [Электронный ресурс]. URL: <https://www.shopolog.ru/news/programma-loyal-nosti-uvelichivaet-prodazhi-riteylerov/> (дата обращения 30.05.2023)
- [75] Работают ли программы лояльности? // Direct Service [Электронный ресурс]. URL: <https://dirservice.ru/rabotajut-li-programmy-lojalnosti/> (дата обращения: 25.05.2023)
- [76] Медицинская энциклопедия MED Портал [Электронный ресурс]. URL: <https://medportal.ru/> (дата обращения: 13.05.2023)
- [77] СберЗдоровье // Официальный сайт СберЗдоровье [Электронный ресурс]. URL: <https://docdoc.ru/> (дата обращения: 13.05.2023)
- [78] Акции для клиентов ООО “Доктор рядом” // Официальный сайт компании “Доктор рядом” [Электронный ресурс]. URL: <https://www.drclinics.ru/actions/> (дата обращения: 26.04.2023)

ПРИЛОЖЕНИЯ

Приложение 1

Таблица 5. PESTEL-анализ

Факторы внешней среды	Характеристика влияния фактора				Влияние на компанию
	По времени	По типу	По динамике	По значимости	
Р Политические					
Рост напряженности в отношениях между Российской Федерацией и странами ЕС и США	н/б	—	>	очень важный	Конкретные последствия роста внешней напряженности зависят от многих факторов и могут быть непредсказуемыми. Это может сказаться на снижении инвестиционного климата в Российской Федерации и увеличении затрат для предприятий, включая медицинские клиники, что может затруднить развитие и модернизацию этих учреждений. Кроме того, напряженность в международных отношениях может оказать влияние на сотрудничество в области международной медицины и на доступность медицинских услуг в России.
Нестабильная политическая ситуация	н/б	—	>	важный	Нестабильность в политической сфере может негативно сказаться на экономике страны и привести к сокращению финансирования в здравоохранении. Кроме того, нестабильная политическая ситуация многих подтолкнула к переезду в другие страны,

					в том числе медицинских работников. Это может привести к дефициту квалифицированных специалистов в частных клиниках.
Санкции в сфере финансов	н/б	—	>	важный	Проблемы при переводах в недружественные страны при закупке специализированного оборудования и ограничение доступа российских компаний к кредитным ресурсам. Это означает, что медицинские клиники могут столкнуться с нехваткой финансирования для своего развития.
Санкции в сфере логистики	н/б	—	>	важный	Из российских портов ушли значимые международные контейнерные линии, авиационные перевозки в России сейчас практически недоступны. Из-за этого затруднения в импорте оборудования и материалов и увеличение времени и затрат на поставки.
Приближающиеся выборы президента РФ в 2024 году	н	+	=	не важный	Перед подобным событием представители власти более склонны к выплатам, изменениям и заявлениям для улучшения репутации. Их действия предугадать довольно сложно, но они скорее всего не окажут сильного влияния на частные медицинские клиники.
Е Экономические					
Экономическая	н/б	—	>	важный	Клиники могут столкнуться с рядом

неопределенность в стране					проблем, включая: снижение покупательной способности потребителей, недостаток инвестиций, сложность в планировании долгосрочных стратегий и увеличению затрат на медицинские услуги. В условиях экономического спада, организации начинают откладывать или сокращать свои инвестиции в медицинскую сферу.
Нестабильная ситуация на валютном рынке	н/б	—	>	важный	Это может повлиять на стоимость медицинских услуг, материалов и оборудования, поскольку они могут быть связаны с долларом или евро, что приведёт к увеличению затрат на импортируемые товары. Кроме того, нестабильная ситуация на валютном рынке может привести к увеличению инфляции, ограничению доступа к кредитам и заморозке банковских счетов.
Рост уровня инфляции	н/б	—	=	важный	Медицинские клиники могут быть вынуждены поднимать цены на свои услуги, так как рост инфляции может привести к увеличению затрат на приобретение медицинского оборудования и материалов и расходов на управление клиникой. Кроме того, в условиях высокой инфляции инвесторы могут быть

					более осторожны и склонны ограничивать свои инвестиции.
Снижение доходов населения	н/б	—	=	существенный	Клиенты могут быть более осторожными в своих расходах, выбрать страховку с более низким покрытием или отказаться от платных медицинских услуг. В результате, клиники столкнутся с уменьшением числа пациентов, снижением объема выручки и возможному увеличению долгов клиник перед поставщиками.
Увеличение числа расходов и инвестиций на исследования и разработку в области здравоохранения	н/б	+	=	существенный	Этот фактор способствует разработке новых методов диагностики, усовершенствованию медицинского оборудования, появлению новых идей и решений. Увеличение числа исследований и возможностей их проведения оказывает положительное влияние на процесс появления эффективных и безопасных методов лечения, улучшение качества и точности результатов и сокращение затрат на их реализацию. В увеличение показателей играют роль различные механизмы: государственные бюджеты научных исследований, фонды поддержки научных проектов, гранты и

					инвестиции частных компаний и инвесторов.
S Социальные					
Низкая культура заботы о здоровье	н/б	—	=	важный	Многие люди не осознают необходимости ведения здорового образа жизни, прохождения регулярных профилактических осмотров и следования медицинским рекомендациям. Вместо этого, люди часто занимаются самолечением и слушают условных «Инстаграм-врачей», которые не имеют медицинского образования. В результате, это может привести к низкому спросу на медицинские услуги в целом.
Ухудшение общего показателя здоровья в связи с повышением уровня стресса и тревожности в стране	н/б	+	>	существенный	Ухудшение общего показателя здоровья населения может привести к увеличению спроса в сфере медицинских услуг, включая частные клиники. Это объясняется тем, что в условиях повышенного стресса и тревожности организм людей стареет на 40% быстрее, а также повышается риск развития патологических процессов и заболеваний. На фоне этого пациенты могут быть склонны к обращению за медицинской помощью для консультации и лечения.
Недоверие общества к качеству	н/б	+	=	существенный	Рост спроса на медицинские частные клиники в России, где

бесплатны х медицинск их услуг в стране					ожидаемый уровень сервиса и качества услуг выше, чем в государственных учреждениях.
Демографи ческое старение населения	н/б	+	=	существенн ый	Пожилое население, склонное к возникновению хронических заболеваний, нуждается в более интенсивной медицинской помощи. Это может привести к увеличению спроса со стороны пожилых людей на медицинские услуги. Однако такие пациенты требуют специализированного медицинского обслуживания, что может повлечь за собой дополнительные расходы для частных клиник.
Изменение стиля и образа жизни населения: распростра ненность осуществле ния деятельнос ти удаленно	н/б	—	=	существенн ый	Распространенность удалённой работы может привести к изменению рабочих графиков и доступного времени для посещения медицинских учреждений, что может уменьшить спрос на медицинские услуги в определенное время. Более того, современные технологии дают возможность получать медицинскую помощь удаленно, что может снизить потребность в личном присутствии пациента в клинике. Такие изменения могут потребовать от частных медицинских клиник

					адаптироваться к новым требованиям и тенденциям.
Повышенное внимание на уровень сервиса и комфортность условий	н/б	+	=	существенный	Потребительские требования пациентов в отношении качества медицинских услуг быстро меняются в связи с повышенным уровнем осведомленности и доступностью информации в современном мире. Клиники, которые предлагают высококачественный сервис и комфортные условия, могут привлекать больше пациентов, заинтересованных в таких услугах. Необходимо постоянно совершенствоваться и обновлять свой подход к предоставлению медицинских услуг, чтобы соответствовать потребительским требованиям.
Развитие медицинского туризма в России	н/б	+	>	существенный	Увеличение спроса на услуги компании за счет распространения имени компании в стране и вследствие этого привлечение новых источников дохода и получение более широкого присутствия на рынке здравоохранения.
Улучшение санитарно-гигиенической культуры населения	н/б	+	=	существенный	В общем, это снижает риск заражения и распространения заболеваний, из-за чего может следовать падение спроса в сфере медицины, однако это облегчит работу медицинского персонала. Результатом может стать улучшение качества медицинского

					обслуживания, индивидуальный подход и повышение удовлетворенности пациентов.
Т Технологические					
Автоматизация и внедрение искусственного интеллекта	н/б	+	>	очень важный	Улучшение качества обслуживания клиентов и работы врачей, проведение более точных диагностик и вследствие этого принятие правильных врачебных решений.
Технологические стимулы: новые методы лечения и диагностик и заболеваний	н/б	+	=	важный	Возможные затраты на закупку новейших устройств и повышение качества услуг. Однако несоответствие новым тенденциям может негативно влиять на заинтересованность клиентов.
Появление мобильных приложений для клиник	н/б	+	=	важный	Разработка и поддержка мобильных приложений может потребовать дополнительных ресурсов и инвестиций со стороны клиник, включая меры по защите данных. Несмотря на это, подобные цифровые платформы могут значительно улучшить процесс обращения пациентов к медицинским услугам и повысить уровень лояльности к компании.
Использование интернет-инфраструктуры для привлечения	н/б	+	=	важный	С развитием Интернета все больше людей используют онлайн-поиск врачей и медицинских услуг, поэтому появление удобного сайта стало

ия клиентов					необходимым условием для перспективных клиник. Важным влиянием собственной цифровой платформы является повышение доверия со стороны клиентов и улучшение репутации. Кроме того, всё больше клиник начинают вести социальные сети для публикации информации об акциях, мероприятиях и других активностях, что в свою очередь помогает повысить лояльность клиентов и привлечь потенциальных покупателей.
Цифровизация медицины: развитие «экосистем »	н/б	+	>	существенн ый	Развитие экосистем направлено на расширение услуг, привлечение новых клиентов и увеличение прибыли компании. Однако внедрение телемедицины требует тщательного анализа рисков и преимуществ для каждой клиники в отдельности, чтобы оценить, насколько эта технология соответствует ее бизнес-модели, так как может потребоваться дополнительные затраты на оборудование и техническую поддержку.
Рост использова ния облачных технологий	н/б	+	=	существенн ый	Облачные технологии позволяют хранить, обрабатывать и передавать медицинскую информацию безопаснее. В долгосрочной перспективе использование облачных

					технологий приводит к снижению затрат, в том числе на инфраструктуру. Клиники, которые успешно применяют облачные технологии, могут улучшить свою клиентоориентированность и повысить качество оказываемых медицинских услуг.
Е Экологические					
Химическая загрязненность окружающей среды	н/б	+	=	существенный	Этот экологический фактор комплексно влияет на здоровье людей и может привести к различными заболеваниями. Это повышает спрос на медицинские услуги, особенно во время ухудшения состояния окружающей среды.
Глобальное потепление	н/б	+	=	существенный	Глобальное потепление может негативно повлиять на здоровье человека, усугубляя некоторые заболевания, например, респираторные, а также способствуя распространению инфекционных болезней из-за изменения климата. В итоге, это может привести к увеличению потребности в медицинских услугах.
Увеличение количества отходов и необходимость их утилизации	н/б	—	=	существенный	Клиники должны соблюдать строгие правила и инструкции по обращению с медицинскими отходами и их утилизации. Это может занять много времени и денег, а несоблюдение требований может

					привести к штрафам и судебным искам.
Урбанизация и потеря зеленых зон	н/б	+	=	существенный	В городских условиях наблюдается меньшее количество зеленых насаждений и общей площади зеленых зон по сравнению с пригородами и сельскими районами, что может привести к ухудшению качества воздуха и увеличению загрязнения окружающей среды. Кроме того, урбанизация может привести к увеличению шума, повышению уровня стресса и ухудшению качества сна, что также может негативно влиять на здоровье людей. Такое ухудшение общего показателя здоровья населения может влиять на спрос на медицинские услуги.
Потеря биологического разнообразия	н/б	+	=	существенный	Уменьшение доступности растительной пищи и лекарственных растений, а также увеличение риска заражения инфекционными заболеваниями.
Интенсивное использование ресурсов и потребление энергии	н/б	–	=	существенный	Медицинские клиники часто расходуют значительное количество энергии и в результате сталкиваются с высокими затратами на электроэнергию. Интенсивное использование ресурсов может привести к экологическим проблемам, таким как

					<p>загрязнение воздуха и воды, а также негативно влиять на здоровье людей.</p> <p>Для уменьшения воздействия на окружающую среду и снижения затрат на ресурсы, многие организации в мире вводят ряд новых установок. Адаптация к этим тенденциям может привести к улучшению репутации компании и снизить траты на электроэнергию.</p>
L Правовые					
Введение новых правил лицензирования медицинских учреждений, в том числе и частных клиник	н/б	—	=	важный	<p>С 1 сентября 2021 года вступили в силу новые требования к лицензированию медицинской деятельности, утвержденные Постановлением Правительства от 01.06.2021 № 852. В этих них пересмотрен перечень работ и услуг, которые требуют лицензирования. Кроме того, с 1 сентября 2022 были введены новые правила лицензирования фармацевтической деятельности.</p> <p>Невыполнение требований могло влекло высокие штрафы.</p>
Изменения, внесенные в ст. 16 Закона о защите прав	н/б	-	=	важный	<p>С 1 сентября 2022 года начали действовать изменения, внесенные в статью 16 Закона о защите прав потребителей. Эта статья устанавливает перечень условий</p>

потребител ей					договора, которые запрещено использовать и которые ограничивают права потребителя.
Закон об увеличени и налоговых вычетов на обучение и лечение	н/б	+	>	существенн ый	Это поможет повысить доступность медицинских услуг и, вероятно, увеличить спрос на них.
Введение законопрое кта об утилизации отходов в медучрежд ениях в 2023 г.	б	–	>	существенн ый	Предполагается, что законопроект о создании новой подотрасли будет внесен в Госдуму до июля 2023 года. В будущем клиники могут столкнуться с высокими расходами на утилизацию медицинских отходов. Однако несоответствие требованиям может привести к наложению штрафов и возможным судебным искам.
Продление упрощенно го порядка регистраци и медицинск их изделий до 2025 года	н/б	+	=	существенн ый	Это позволяет ускорить процесс внедрения новых технологий и методов лечения, снизить время ожидания получения разрешения на использование новых медицинских изделий, улучшить качество медицинских услуг и повысить удовлетворенность пациентов.

Приложение 2

Таблица 6. 5 сил Портера

Факторы	Оценка степени влияния	Описание характера влияния
---------	------------------------	-------------------------------

Внутриотраслевая конкуренция	5/6	На рынке коммерческой медицины существует много частных клиник со схожим уровнем цен и спектром услуг
Рыночная власть поставщиков	4/6	На рынке ограниченное количество поставщиков, поэтому они имеют большую силу в определении стоимости на товары и услуги. Однако оборудование меняется нечасто, а альтернативных поставщиков расходных материалов больше, чем производителей аппаратуры
Рыночная власть покупателей	3/6	Клиент не может существенно повлиять на цену и качество услуг, но у него есть огромный выбор альтернативных поставщиков. На фоне высокой конкуренции компаниям необходимо подстраиваться и стараться удовлетворять потребностям потребителей
Угроза появления субститутов	4/6	Субституты, такие как онлайн-платформы для консультаций врачей, приложения для самодиагностики заболеваний, государственные поликлиники и другие, способны частично заменить услуги коммерческой медицины, однако частные клиники имеют свой ряд преимуществ
Угроза появления новых игроков	2/6	Входные барьеры довольно высоки, что обусловлено большими первоначальными

		вложениями, лояльностью к существующим клинкам и внутриотраслевой конкуренцией
--	--	--

Результаты проведенного опроса

Приложение 3

Знаете ли Вы сеть клиник "Ниармедик Ваш доктор рядом" (до 2020 известна как "Доктор Рядом")?

116 ответов

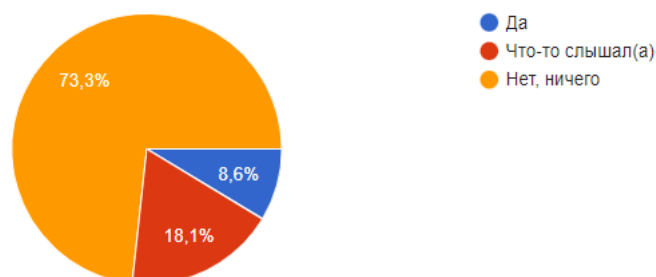


Рисунок 1. Узнаваемость «Доктор Рядом»

Приложение 4

Какие сети клиник из списка Вам известны?

116 ответов

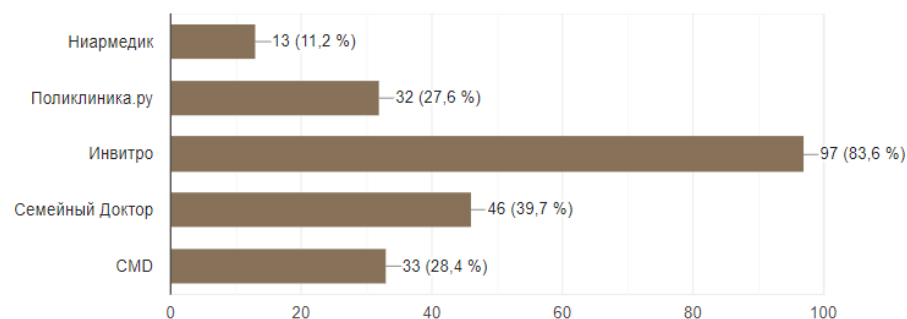


Рисунок 2. Узнаваемость конкурентов

Приложение 5

Вы решили записаться на очный приём в частную клинику. На что будете опираться при выборе?

116 ответов

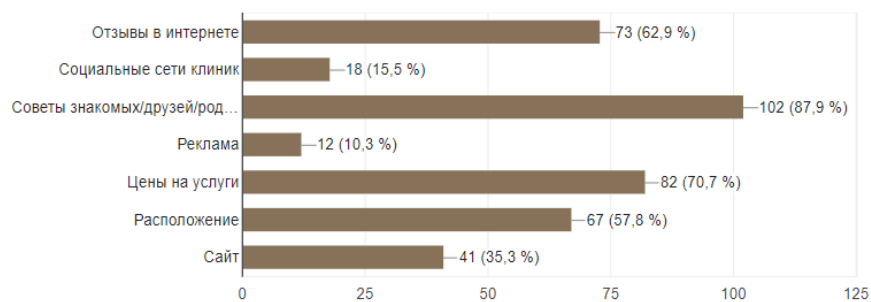


Рисунок
пациенты

клинику

3. Как
выбирают

Приложение 6

Важно ли иметь доступ к своему личному кабинету в клинике?

116 ответов

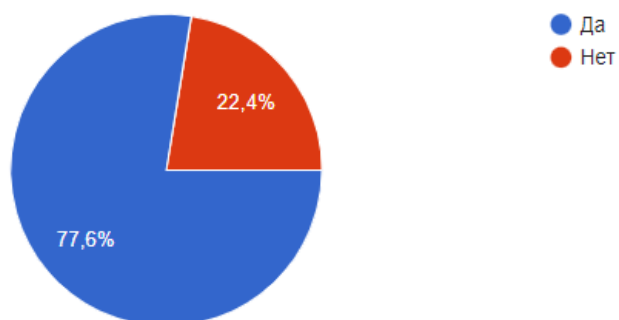


Рисунок 4. Личный кабинет

Приложение 7

Программа лояльности - это важно?

116 ответов



Рисунок 5. Программа лояльности

Приложение 8

Должно ли быть у организации своё приложение с доступом в личный кабинет?

116 ответов

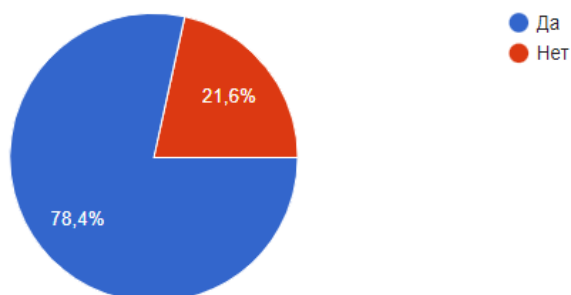


Рисунок 6. Приложение

Приложение 9

Какие функции Вы бы хотели видеть при использовании приложения?

116 ответов

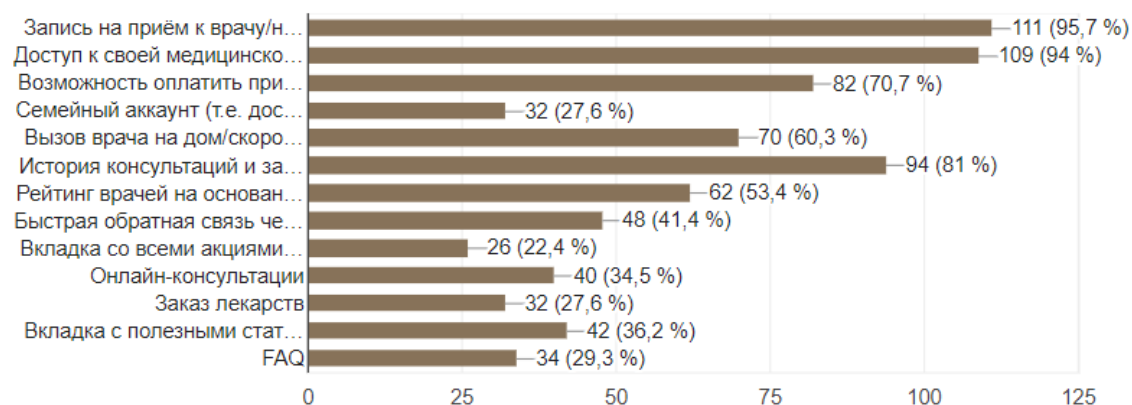


Рисунок 7. Функции в приложении