

**Министерство образования и науки Российской Федерации**  
Федеральное государственное автономное образовательное учреждение  
высшего образования  
**«НАЦИОНАЛЬНЫЙ ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ  
ТОМСКИЙ ПОЛИТЕХНИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»**

Школа инженерного предпринимательства  
Направление подготовки: 27.03.05 Инноватика

**БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА**

Тема работы
<b>Стратегия продвижения услуги ЭКО на сибирский рынок медицинского туризма</b>

УДК 338.46:616:339.138:005.52

Студент

Группа	ФИО	Подпись	Дата
ЗН41	Овчинникова В.С.		

Руководитель

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Доцент	Селевич Т.С.	к.э.н., доцент		

**КОНСУЛЬТАНТЫ:**

По разделу «Социальная ответственность»

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Ассистент	Мезенцева И.Л.			

Нормконтроль

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Ассистент	Акчелов Е.О.			

**ДОПУСТИТЬ К ЗАЩИТЕ:**

Руководитель ООП	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Доцент	Корниенко А.А.	к.т.н.		

Томск – 2018 г.

## Планируемые результаты обучения по направлению подготовки

### 27.03.05 Инноватика

Код	Результат обучения
Общие по направлению подготовки	
P1	Использовать логически верную, аргументированную и ясную речь на русском и одном из иностранных языков в рамках осуществления межличностной и групповой коммуникации в деловом взаимодействии.
P2	Анализировать основные этапы и закономерности исторического развития общества для формирования гражданской позиции, воспринимая межкультурное разнообразие общества в социально-историческом, этическом и философском контекстах.
P3	Понимать значения гуманистических ценностей, принимать на себя нравственные обязательства по отношению к обществу и природе для сохранения и развития цивилизации, использовать методы и средства физической культуры для обеспечения социальной и профессиональной деятельности, следовать принятым в обществе и профессиональной среде этическим и правовым нормам, использовать основы правовых знаний в различных сферах жизнедеятельности, использовать приемы оказания первой помощи, методы защиты в условиях чрезвычайных ситуаций.
P4	Использовать основные положения и методы социальных, гуманитарных, философских и экономических наук, законы естественнонаучных дисциплин, методы, способы, средства и инструменты работы с информацией в профессиональной деятельности в процессе самоорганизации и самообразования, в т. ч. для формирования мировоззренческой позиции.
P5	Находить и принимать решения в нестандартных ситуациях, нести ответственность за принятые решения; организовать работу исполнителей, находить и принимать управленческие решения в области организации работ по проекту и нормированию труда, управления персоналом с соблюдением основных требований информационной безопасности, правил производственной безопасности и норм охраны труда.
P7	Применять знания математики, физики и естествознания, химии и материаловедения, теории управления и информационные технологии для выбора и обоснования оптимальности проектных, конструкторских и технологических решений; выбирать технические средства и технологии, учитывая экологические последствия реализации проекта и разрабатывая меры по снижению возможных экологических рисков, применять знания истории, философии, иностранного языка, экономической теории, русского языка делового общения для организации инновационных процессов.

P8	Применять конвергентные и мульти дисциплинарные знания, современные методы исследования и моделирования проекта, использовать современные информационные технологии и инструментальные средства, в том числе пакеты прикладных программ деловой сферы деятельности, сетевые компьютерные технологии и базы данных для решения прикладных инженерно-технических и технико-экономических задач, исследования и моделирования, разработки и управления проектом, выполнения работ по сопровождению информационного обеспечения и систем управления проектами.
Профиль «Предпринимательство в инновационной деятельности»	
P6	Анализировать проект (инновацию) как объект управления, систематизировать и обобщать информацию по использованию и формированию ресурсов, затратам, рискам реализации проекта, использовать нормативные документы по качеству, стандартизации в практической деятельности, излагать суть проекта, представлять схему решения.
P9	Использовать когнитивный подход и воспринимать (обобщать) научно-техническую информацию, отечественный и зарубежный опыт по тематике исследования, спланировать необходимый эксперимент, получить адекватную модель и исследовать ее.
P10	Разрабатывать проекты реализации инноваций с использованием теории решения инженерных задач и других теорий поиска нестандартных, креативных решений, формулировать техническое задание, использовать средства автоматизации при проектировании и подготовке производства, составлять документацию, презентовать и защищать результаты проделанной работы в виде статей и докладов.

**Министерство образования и науки Российской Федерации**  
Федеральное государственное автономное образовательное учреждение  
высшего образования  
**«НАЦИОНАЛЬНЫЙ ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ  
ТОМСКИЙ ПОЛИТЕХНИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»**

Школа инженерного предпринимательства  
Направление подготовки: 27.03.05 Инноватика  
Уровень образования бакалавриат

Период выполнения (осенний / весенний семестр 2017/2018 учебного года)

Форма представления работы:

**Бакалаврская работа**

(бакалаврская работа, магистерская диссертация)

**Тема работы:**

**«Стратегия продвижения услуги ЭКО на сибирский рынок  
медицинского туризма»**

**КАЛЕНДАРНЫЙ РЕЙТИНГ-ПЛАН  
выполнения выпускной квалификационной работы**

Срок сдачи студентом выполненной работы:	22.06.2018 г.
--	---------------

Дата контроля	Название раздела (модуля) / вид работы (исследования)	Максимальный балл раздела (модуля)
30.04.2018	Теория стратегического планирования. Исследование видов маркетинговых стратегий.	<b>отлично</b>
05.05.2018	Характеристика предприятия. Исследование рынка медтуризма в России и за рубежом.	<b>отлично</b>
10.05.2018	Разработка маркетинговой стратегии Центра ВРТ СибГМУ. Анализ макросреды.	<b>отлично</b>

15.05.2018	Разработка маркетинговой стратегии Центра ВРТ СибГМУ. Анализ микросреды.	отлично
20.05.2018	Разработка функциональной стратегии для внедрения на рынок СФО услуги ЭКО. Разработка маркетинговых мероприятий по продвижению.	отлично

Составил преподаватель:

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Доцент	Селевич Т.С.	к.э.н.		

Принял студент:

ФИО	Подпись	Дата
Овчинникова Валерия Сергеевна		

**СОГЛАСОВАНО:**

Руководитель ООП	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Доцент	Корниенко А.А.	к.т.н.		

**МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ  
РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ**

Федеральное государственное автономное образовательное учреждение  
высшего образования

**«НАЦИОНАЛЬНЫЙ ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ  
ТОМСКИЙ ПОЛИТЕХНИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»**

Школа инженерного предпринимательства

Направление подготовки: 27.03.05 Инноватика

УТВЕРЖДАЮ:

Руководитель ООП

\_\_\_\_\_ Корниенко А.А.

(Подпись) (Дата) (Ф.И.О.)

**ЗАДАНИЕ**

**на выполнение выпускной квалификационной работы**

В форме:

**Бакалаврской работы**

Студенту:

<b>Группа</b>	<b>ФИО</b>
<b>ЗН41</b>	<b>Овчинникова Валерия Сергеевна</b>

Тема работы:

<b>Стратегия продвижения услуги ЭКО на сибирский рынок медицинского туризма</b>	
Утверждена приказом директора	№3528/с от 18.05.2018г.
Срок сдачи студентом выполненной работы:	22.06.2018г.

**ТЕХНИЧЕСКОЕ ЗАДАНИЕ:**

<b>Исходные данные к работе</b>	Публикации в периодической печати, учебные пособия, отчёты аналитических компаний и маркетинговых агентств, самостоятельно собранный материал
<b>Перечень подлежащих исследованию, проектированию и разработке вопросов</b>	Понятие маркетинговых стратегий и их классификация, стратегическое планирование, анализ макросреды предприятия, разработка функциональной стратегии предприятия, анализ

	<p>деятельности конкурентов, анализ микросреды предприятия, разработка мероприятий по продвижению ЭКО в сфере медицинского туризма.</p>
<p><b>Перечень графического материала</b> (с точным указанием обязательного иллюстративного материала)</p>	<p>Рисунок 1 - Матрица Ансоффа  Рисунок 2 - Мотивы медицинского туризма  Рисунок 3 - Распределение пациенток, проходивших процедуру ЭКО в 2015 году, по возрастным группам  Таблица 1 - Центры репродуктивной медицины в СФО  Таблица 2 - Стратегические группы конкурентов  Таблица 3 - Маркетинговая деятельность приоритетных конкурентов  Таблица 4 - Состояние и достаточность существующих ресурсов СибГМУ  Таблица 5 - SNW-анализ, для исследования микросреды  Таблица 6 - Корреляционная SWOT-матрица  Таблица 7 - Маркетинговые мероприятия  Приложение А - Рынок медицинских услуг и смежные рынки  Приложение Б - PEST-анализ Центра вспомогательных репродуктивных технологий СибГМУ  Приложение В - Карта регионов Сибирского федерального округа  Приложение Г - Товарная политика продвижения конкурентов  Приложение Д - Ценовая политика продвижения конкурентов  Приложение Е - Сбытовая политика продвижения конкурентов  Приложение Ж - Политика продвижения конкурентов  Приложение И - SWOT-анализ деятельности фирмы</p>

<b>Консультанты по разделам выпускной квалификационной работы</b>	
<b>Раздел</b>	<b>Консультант</b>
Раздел «Социальная ответственность»	Ассистент Мезенцева И.Л.

<b>Дата выдачи задания на выполнение выпускной квалификационной работы по линейному графику</b>	
---	--

**Задание выдал руководитель:**

<b>Должность</b>	<b>ФИО</b>	<b>Ученая степень, звание</b>	<b>Подпись</b>	<b>Дата</b>
Доцент	Селевич Т.С.	к.э.н., доцент		

**Задание принял к исполнению студент:**

<b>Группа</b>	<b>ФИО</b>	<b>Подпись</b>	<b>Дата</b>
ЗН41	Овчинникова В.С.		

## ОГЛАВЛЕНИЕ

Реферат .....	9
Определения, обозначения, сокращения, нормативные ссылки .....	10
Введение .....	11
1. Теория стратегического планирования .....	14
1.1 Характеристика стратегического планирования .....	14
1.2 Виды маркетинговых стратегий .....	18
2. Характеристика предприятия и его деятельности в сфере медицинского туризма .....	29
2.1 Мировой рынок медицинского туризма .....	29
2.2 Российский рынок медицинского туризма .....	32
2.3 Деятельность предприятия в сфере медицинского туризма .....	36
3. Разработка маркетинговой стратегии Центра ВРТ СибГМУ по продвижению услуги ЭКО в СФО .....	41
3.1. Общая характеристика рынка СФО для ЭКО .....	41
3.2 Исследование макросреды с помощью PEST-анализа .....	43
3.3 Исследование микросреды. Анализ потребителей .....	44
3.4 Исследование микросреды. Анализ конкурентов .....	47
3.5 Исследование микросреды. Внутренняя среда предприятия .....	57
3.6 Разработка функциональной стратегии для внедрения на рынок СФО услуги ЭКО .....	62
4. Раздел «Социальная ответственность» .....	68
Заключение .....	74
Список используемых источников .....	77
Приложение А Рынок медицинских услуг и смежные рынки .....	81

Приложение Б PEST-анализ Центра вспомогательных репродуктивных технологий СибГМУ .....	82
Приложение В Карта регионов Сибирского федерального округа .....	83
Приложение Г Товарная политика приоритетных конкурентов.....	84
Приложение Д Ценовая политика приоритетных конкурентов.....	85
Приложение Е Сбытовая политика приоритетных конкурентов.....	86
Приложение Ж Политика продвижения конкурентов .....	87
Приложение И SWOT-анализ деятельности фирмы .....	88

## Реферат

Выпускная квалификационная работа 80 страниц, 3 рисунка, 11 таблиц, 30 источников, 8 приложения.

Ключевые слова: маркетинговая стратегия, медицинский туризм, экстракорпоральное оплодотворение, макросреда, микросреда, конкуренты.

*Объектом* исследования является Центра вспомогательных репродуктивных технологий СибГМУ.

*Предметом* исследования является деятельность Центра ВРТ СибГМУ по продвижению ЭКО в Сибирском федеральном округе, а также его основных конкурентов.

*Цель работы* - разработать функциональную маркетинговую стратегию Центра ВРТ СибГМУ по продвижению услуги ЭКО на сибирском рынке медицинского туризма.

В процессе исследования проводился анализ деятельности клиники, конкурентный анализ, исследовалась маркетинговая среда предприятия. Исследования проводились с помощью маркетинговых инструментов: PEST-анализ, SWOT-анализ, SNW-анализ.

*Новизна* исследования состоит в том, сложности в продвижении медицинских ВРТ-услуг на новые рынки сбыта могут быть решены, если адаптировать маркетинговую политику предприятия под нужды потребителей путем стратегического планирования.

В результате были предложена функциональная маркетинговая стратегия предприятия, основанная на проведенных исследованиях.

Предложенная стратегия в будущем может значительно повысить эффективность работы клиники.

## **Определения, обозначения, сокращения, нормативные ссылки**

В данной работе применены следующие термины с соответствующими определениями:

**медицинский туризм:** Практика предоставления медицинских услуг за пределами страны проживания, совмещение отдыха и получение туристических услуг с оказанием высококвалифицированной медицинской помощи.

**экстракорпоральное оплодотворение:** Вспомогательная репродуктивная технология, при которой процессы оплодотворения яйцеклетки и начальные этапы развития эмбриона проходят в лабораторных условиях.

**сибирский федеральный округ:** Федеральный округ в сибирской части Российской Федерации.

**телемедицина:** Медицинская помощь через интернет.

## **Введение**

Снижение рождаемости, происходящее в большинстве развитых стран, сделало необходимым использование всех ресурсов ее повышения, одним из которых является лечение бесплодия. Наиболее эффективным современным методом лечения бесплодия считаются вспомогательные репродуктивные технологии (ВРТ), а больше всего экстракорпоральное оплодотворение (ЭКО).

ВРТ - это высокоприбыльная инновационная отрасль, имеющая стабильный контингент потенциальных потребителей.

Российский рынок услуг репродуктивной медицины начал формироваться позже, чем в других странах, из-за организационно-институциональных причин, однако уже с середины 1990-х годов он заявил о себе и внутри страны, и за ее пределами.

Из-за обширной территории России и специфики организации репродуктивных клиник все они расположены в крупных городах и принимают не только российских, но и зарубежных пациентов

В данной выпускной квалификационной работе будут рассмотрены клиники ВРТ, расположенные на территории Сибирского федерального округа (СФО).

*Объект* изучения автора работы - Центр вспомогательных репродуктивных технологий (далее Центра ВРТ) СибГМУ, который входит в состав многопрофильных университетских клиник СибГМУ и специализируется на предоставлении процедур по лечению бесплодия, а в особенности экстракорпорального оплодотворения.

*Предмет* исследования работы - деятельность Центра ВРТ СибГМУ по продвижению ЭКО в Сибирском федеральном округе, а также его основных конкурентов.

Центр открыт в поддержку проекта СибГМУ «Экспорт медицинских услуг» или медицинский туризм.

Рынок медицинского туризма в России можно условно разделить на два сегмента: внутренний и внешний. Под внешним медицинским туризмом принято понимать выезд из страны постоянного проживания с целью получения медицинских услуг, в то время как под внутренним медицинским туризмом понимают переезд их одного региона в другой для получения медицинских услуг в пределах страны проживания.

Для успешного продвижения товара в любой отрасли важна стратегия. Стратегический ситуационный анализ организации в маркетинге - важный шаг, без которого не составишь хороший бизнес план, не разработаешь эффективную маркетинговую стратегию, не выпустишь успешный продукт, не проведешь результативную рекламную кампанию. Правильно подготовленный стратегический анализ предприятия помогает принять взвешенные управленческие решения и снижает риски существования в отрасли.

В связи с этим, *цель* данной работы - выработать функциональную маркетинговую стратегию Центра ВРТ СибГМУ по продвижению услуги ЭКО на сибирском рынке медицинского туризма.

Для этого поставлен ряд задач, необходимых к выполнению:

- Изучить маркетинговые инструменты стратегического анализа.
- Проанализировать микросреду и макросреду клиники, применяя методы маркетинговых исследований.
- Выявить стратегический потенциал предприятия.

*Актуальность* данной работы состоит в том, что рынок репродуктивной медицины в СФО стремительно развивается, и свободных ниш для новых игроков рынка вполне достаточно. Кроме того, медицина не потеряет своей ценности в глазах потребителей никогда. Спрос на услуги не зависит от сезонности, у медицины нет значимых субститутов, которые могли бы вытеснить ее с рынка.

*Проблема* исследования данной работы состоит в следующем: «Как адаптировать маркетинговую политику предприятия для удовлетворения запросов потребителя?»

Таким образом, в работе применяются такие методы маркетингового исследования, как PEST-анализ, конкурентный анализ по системе маркетинг-микса 4P, по пяти силам Портера, а также SWOT-анализ и SNW-анализ.

Данная работа также имеет *практическую значимость* для руководителей и сотрудников Центра ВРТ СибГМУ, отвечающих за продвижение медицинских услуг, так как результаты работы способны помочь выявить сильные стороны используемой стратегии и найти пути её улучшения.

Структурно работа состоит из трех частей. Первая часть содержит теоретические определения стратегического планирования. Вторая часть представляет собой рассмотрение мирового и российского рынка медицинского туризма и деятельности предприятия в этой сфере по продвижению ЭКО. В третьей части проводится маркетинговый анализ деятельности Центра ВРТ СибГМУ, деятельности основных конкурентов в СФО, анализ потребителей, а также разработана маркетинговая стратегия.

## **1. Теория стратегического планирования**

В первой главе выпускной квалификационной работы основной задачей является рассмотрение теоретических основ стратегического планирования, применяемых большинством компаний во всем мире. Для этого автор ставит перед собой несколько факторов, необходимых для более детального анализа: понятие стратегического планирования на предприятии, виды и классификация маркетинговых стратегий.

### **1.1 Характеристика стратегического планирования**

В условиях современного мира наблюдается устойчивая тенденция роста и развития предприятий в совершенно разных сферах. Следовательно, уровень конкуренции также растет. Для развития и оптимизации бизнеса нужно приложить максимальные усилия, провести разработку эффективного плана по реализации желаемых задач.

Маркетинговая стратегия - это развернутый план ведения и организации рабочего процесса. Маркетинговая стратегия предприятия позволяет понять, как планировать и реализовывать всевозможные мероприятия в компании, направленные на реализацию планов и задач [1].

Необходимость изменений в стратегии маркетинга предприятия объясняется расхождениями между практическими целями фирмы и существующей ситуацией.

Уже некоторое время все большее количество компаний прибегают к разработке стратегий развития фирмы и, таким образом, к стратегическому планированию. Для крупных компаний, которые располагают большими активами, ресурсоёмким производством и имеют большую протяженность производственной структуры, наличие маркетинговой стратегии развития считается самым необходимым условием выживания. Благодаря стратегическому планированию компания становится способной

сформулировать свои цели и то, к чему ей необходимо стремиться, с применением чего развиваться и расширять свой бизнес или просто выживать в стремительно усиливающейся конкурентной борьбе.

Большинство наиболее известных компаний имеют не только хорошо проработанную и прозрачную маркетинговую стратегию, но и, в тоже время, упорно придерживаются установленных параметров развития, что, в конечном результате, и приводит их к вершине успеха. Тем не менее, не стоит забывать, что и при достижении успеха, с целью дальнейшего существования, компании необходимо возвращаться к стратегическому планированию, так как это должно быть не единоличным действием, а периодической, постоянной практикой.

Применение маркетинговой стратегии как инструмента управления в ежедневной деятельности компании есть обязательное условие и средство не просто выживания, но и обеспечения благополучия фирмы. Вне зависимости от масштабов бизнеса использование стратегического управления компанией позволяет руководству свободно ориентироваться в кризисной ситуации, вселяет в персонал уверенность в надежности бизнеса. Грамотная и взвешенная стратегия развития - это не цель, а средство реализации планируемого будущего компании, средство самовыражения и путь к обеспечению стабильного дохода для менеджмента и акционеров компании. Одним из основных моментов стратегий предприятия является разработка стратегий маркетинга. Множество наиболее известных компаний имеют не только хорошо проработанную и прозрачную маркетинговую стратегию, но и, в тоже время, упорно придерживаются установленных параметров развития, что, в конечном результате, и приводит их к вершине успеха. Тем не менее, не стоит забывать, что и при достижении успеха, с целью дальнейшего существования, компании необходимо возвращаться к стратегическому планированию, так как это должно быть не единоличным действием, а периодической, постоянной практикой. Разработка стратегий маркетинга рассматривается в качестве ключевого этапа процесса стратегического

планирования предприятия в целом и является необходимым элементом, чтобы добиться наилучших результатов деятельности фирмы.

В последнее время стратегии в маркетинге получают все большее значение. Еще несколько лет назад стратегический маркетинг представлялся, прежде всего, как определение общего направления деятельности фирмы, ориентированного в будущее и реагирующего на изменение внешних условий. Большинство наиболее известных компаний имеют не только хорошо проработанную и прозрачную маркетинговую стратегию, но и, в тоже время, упорно придерживаются установленных параметров развития, что, в конечном результате, и приводит их к вершине успеха. Тем не менее, не стоит забывать, что и при достижении успеха, с целью дальнейшего существования, компании необходимо возвращаться к стратегическому планированию, так как это должно быть не единоличным действием, а периодической, постоянной практикой. В последнее время основной упор делается на формирование ориентированной на рынок эффективной организационной и управленческой системы, и распределение, в соответствии, с этим управленческих ресурсов. Иначе говоря, сейчас маркетинговая стратегия рассматривается как объединенная система организации всей работы фирмы. В мировом хозяйстве не существует единых универсальных форм для организации всех предприятий на основе принципов маркетинга. Разработка и применение конкретных маркетинговых приемов требует дифференцированного подхода, учитывающего особенности функционирования предприятия и, прежде всего, специфику рынка, на котором они действуют.

Развитие стратегического аспекта маркетинга на рынке потребительских товаров имеет исключительно важное значение, т.к. рынок вступил в ту стадию своего развития, когда отсутствие четко разработанных стратегий, базирующихся на результатах маркетинговых исследований, приводит к снижению эффективности маркетинговой деятельности и потери конкурентных преимуществ предприятия.

Отправной точкой формирования маркетинговой стратегии является анализ динамично развивающейся рыночной среды и прогноз дальнейшего развития рынка, который включает: макро и микросегментацию, оценку привлекательности выбранных товарных рынков и их сегментов, оценку конкурентоспособности и конкурентных преимуществ фирмы и ее товаров на рынке.

Ключевым моментом при разработке маркетинговой стратегии фирмы является анализ внутренней и внешней среды. Анализ внутренней среды позволяет выявить возможности предприятия для реализации стратегии; анализ внешней среды необходим потому, что изменения в этой среде могут привести как к расширению маркетинговых возможностей, так и к ограничению сферы успешного маркетинга.

Также в ходе маркетингового исследования необходимо проанализировать особенности конкурентной борьбы на рынке данной отрасли, состояние макросреды, потенциал отрасли в том регионе, где фирма собирается действовать.

Довольно широко признанным подходом, позволяющим провести совместное изучение внешней и внутренней среды является SWOT-анализ

SWOT-анализ позволяет оценить конкурентные позиции, определить базовый стратегический вектор развития [2]. В основе SWOT-анализа лежат:

- результаты PEST-анализа,
- анализа маркетинговой среды.

Благодаря анализу всей маркетинговой деятельности и сведя все полученные и обработанные данные под одну черту, можно начать говорить о сильных и слабых сторонах предприятия. А также о том, какие возможности предоставляют конкуренты новым фирмам и какие угрозы могут возникнуть с их стороны, влиянии внешних, неконтролируемых факторов на деятельность. Кроме того, SWOT-анализ позволяет разработать перечень стратегических действий, направленных на усиление конкурентных позиций предприятия и его развитие.

## 1.2 Виды маркетинговых стратегий

Основная стратегия фирмы вырабатывается на основе имеющихся угроз и возможностей предприятия, его потенциала и состояния конкурентной среды. Стратегия способна быть полноценной, будучи представленной даже одним единственным типом, а может быть их сочетанием.

На сегодняшний день существует несколько видов стратегий: стратегии роста, стратегии конкурентного преимущества и конкурентные стратегии.

### *Стратегии роста*

Стратегии роста являются наиболее распространенными среди прочих, они отражают четыре различных подхода к росту компании.

Подход к классификации маркетинговых стратегий выражается в следующем:

1. Рынок делится на две части - существующий, то есть который уже привлек достаточное число потребителей и развит на данной территории, и новый.

2. Товар тоже - существующий, то есть о котором знают потребители, и новый, которого нет или о нем не знают.

Матрица Игоря Ансоффа - инструмент, позволяющая наглядно представить стратегии развития компании в терминах «товар» и «рынок», а также оценить вероятности успеха и затрат [3]. Изображение матрицы можно увидеть на рисунке 1.

	Существующий продукт	Новый продукт
Существующий рынок	Стратегия проникновения на рынок	Стратегия развития продукта
Новый рынок	Стратегия расширения рынка	Стратегия диверсификации

Рисунок 1 - Матрица Ансоффа

1) Стратегия глубокого проникновения на рынок обозначает увеличение объемов сбыта и рыночной доли предприятия без изменения его товарно-рыночных позиций за счет существующих товаров на существующих рынках и может быть реализована по двум направлениям:

1. Повышение объемов сбыта для существующих потребителей:

- убедить потребителя увеличить объем потребления товара (например, две подушечки жевательной резинки вместо одной);

- убедить потребителя увеличить частоту использования.

2. Привлечение к товарам предприятия новых потребителей, которые пользуются товарами конкурентов.

Стратегия глубокого проникновения на рынок характеризуется низким коммерческим риском и реализуется с помощью таких средств, как:

- активизация рекламной деятельности;

- применение средств стимулирования сбыта;

- повышение уровня сервисного обслуживания товаров;

- развитие сбытовой сети [3].

2) Стратегия развития рынка означает адаптацию существующих товаров предприятия к новым рынкам сбыта. Стратегия также может быть реализована по двум основным направлениям:

1. Через привлечение новых сегментов рынка к потреблению существующего товара;

2. Путем выхода с существующим товаром на новые территориальные рынки. Эта стратегия используется очень широко и является разновидностью первого направления, поскольку также основана на привлечении новых сегментов, когда в основу сегментации положены географические признаки.

3) Стратегия развития товара означает модификации товара фирмы или его качественных параметров (стиля, имиджа, расширение ассортиментной линии) для существующего круга потребителей, то есть компания предлагает улучшенный товар или расширяет его ассортимент. Реализация стратегии возможна благодаря:

- повышению качества товара;
- разработке новых моделей товара;
- разработке новых товаров [3].

Стратегия развития товара, как и предыдущая, характеризуется значительными сроками реализации, высоким уровнем риска и значительными затратами на разработку и производство новых товаров.

4) Стратегии диверсификации применяются тогда, когда предприятие открывает для себя новые возможности в других сферах бизнеса. Такая стратегия является необходимостью, когда рынок, на котором действует предприятие, сокращается, и фирма вынуждена искать для себя другие виды деятельности.

Диверсификация - это стратегия, которая предполагает выход предприятия в новые для него сферы бизнеса.

Виды диверсификации:

1. вертикальная (или концентрическую);
2. горизонтальная;
3. конгломеративная.

Вертикальная диверсификация - когда предприятие начинает производить товары, которые в технологическом и маркетинговом аспекте связаны с существующими товарами фирмы [4]. Преимущества вертикальной диверсификации:

- сочетание координации действий с большими возможностями контроля;
- стабильность хозяйственных связей в рамках предприятия;
- гарантированные поставки материально-технических ресурсов;
- тесный контакт с конечными потребителями.

Недостатки вертикальной диверсификации:

- взаимозависимость подразделений предприятия, в случае негативных внешних изменений ухудшает положение предприятия;

- ограниченный рынок сбыта приводит к уменьшению влияния конкуренции;

- необходимость усовершенствования требует значительных затрат, что, наконец, приводит к превышению стоимости ресурсов по средней рыночной цене.

В качестве следствия перечисленных недостатков наблюдается снижение уровня вертикальной диверсификации.

Горизонтальная диверсификация реализует выход в новые сферы бизнеса, связанные с удовлетворением потребностей для существующих клиентов (потребителей) компании [4]. Фирма, производящая определенный вид товара или услуги, может получить информацию от своих потребителей о необходимости в других видах товаров и услуг и пользования этой возможностью.

Конгломеративная диверсификация - выход в новые виды бизнеса, которые никак не связаны ни с существующей технологией, ни с потребностями существующих у фирмы потребителей. Такой вид диверсификации требует особенно значительных финансовых затрат и доступен только крупным предприятиям.

#### *Стратегия конкурентного преимущества*

Майкл Портер в своих трудах описывает, что существуют три основные сферы разработки стратегии поведения компании на рынке, то есть стратегии конкурентного преимущества [5]:

1) Лидерство в минимизации издержек производства. Это когда предприятие добивается самых низких издержек производства и реализации своей продукции. В результате оно может захватить более крупную часть рынка за счет более низких цен на ту же самую продукцию. Маркетинг при данной стратегии не должен быть сильно развит. В таком случае, лидерство за счет экономии на издержках дает надежную защиту потому, что первыми действие конкурентной борьбы испытывают на себе наименее эффективные предприятия.

2) Стратегия дифференциации. Это когда фирма не стремится работать на всем рынке с одним единственным товаром, а работает на его четко определенном сегменте, и ей необходимо в своих намерениях исходить из потребностей не рынка в целом, а вполне конкретных потребителей. В таком варианте компания способна стремиться к снижению издержек, либо проводит политику специализации в производстве продукта. Возможно совмещение этих двух подходов. При использовании данной стратегии должен быть хорошо развит маркетинг. Дифференциация может принимать различные формы: имидж марки, признанное технологическое совершенство, внешний вид, послепродажный сервис.

3) Специализация в производстве продукции. Предприятию, чтобы стать лидером в производстве своей продукции, рекомендуется осуществлять высокоспециализированное производство и маркетинг. Это приводит к тому, что потребители выбирают данную марку даже при достаточно высокой цене. Фирмы, реализующие этот тип стратегии, должны иметь высокий потенциал для проведения НИОКР, иметь высококлассных дизайнеров, прекрасную систему обеспечения высокого качества продукции, а также развитую систему маркетинга.

Цель данной стратегии - лучше удовлетворять потребности выбранного целевого сегмента рынка, чем конкуренты. Такая стратегия может опираться как на дифференциацию, так и на лидерство по издержкам, или же и на то, и на другое, но только в рамках целевого сегмента рынка. Стратегия специализации позволяет добиться высокой доли рынка в целевом сегменте, но всегда ведет к малой доле рынка в целом [6].

Для анализа деятельности конкурентов необходимо знать следующее: кто приоритетные конкуренты, по какому признаку их выделили, каковы их индивидуальные характеристики по ключевым критериям оценки, какие стратегии, скорее всего, реализуют конкуренты [2]. Методика Портера гласит, что на уровень конкуренции активно влияют 5 сил. Чтобы определить конкуренцию на рынке необходимо проанализировать их все: конкуренция

внутри отрасли, угроза вторжения конкурентов, рыночная власть потребителей, угроза появления товаров-субститутов, рыночная власть поставщиков.

### *Конкурентные стратегии*

Филипп Котлер составил классификацию предприятий в зависимости от их роли на целевом рынке: лидер, претендент на лидерство, последователь или «нишевик». У каждого из них отмечается специфический стиль поведения на рынке [7].

#### 1. Стратегии лидера рынка

Большинство крупных компаний-лидеров возглавляют многие отрасли, так они удерживают самые мощные доли рынка. Такие фирмы являются примером для подражания, изменяя ценовую политику, представляя новую продукцию, расширяя каналы распределения и увеличивая интенсивность мероприятий по продвижению. Лидеру рынка никогда нельзя терять бдительности, так как другие компании пытаются оспорить его позицию или нажиться на его слабости. Доминирующая позиция обязывает фирму вести активные действия сразу на трех фронтах:

1. Предприятию необходимо найти способы расширения общего спроса на выпускаемые отраслью продукты.

2. Ему необходимо защищать свой сегмент рынка при помощи грамотно спланированных защитных и атакующих действий.

3. Лидер может попытаться увеличить свою часть рынка даже при условии стабилизации его общего объема.

Возможные стратегии лидеров рынка:

1) Расширение рынка - при расширении рынка в целом, как правило, выигрывает компания-доминант. Тогда существуют пути:

- Новые потребители. Каждая категория товара имеет возможность заинтересовать новых покупателей: людей, не осведомленных о продукте либо

отказывающихся от него из-за высокой цены или отсутствия у товара запрашиваемых характеристик.

- Новые способы применения продукта. Расширению рынков способствуют открытие и продвижение новых методов использования товаров.

- Повышение интенсивности покупки товара.

2) Защита доли на рынке с помощью защитных и атакующих мероприятий. Компания-лидер может использовать шесть стратегий защиты:

1. Позиционная оборона. Фортификационные строения на границах территории.

2. Защита флангов. Выпуск лидером дополнительной марки с целью превзойти конкурентное преимущество преследователя.

3. Упреждающие оборонительные действия. опережать противников и атаковать, нарушая планы каждого из них. Лидер располагает богатыми ресурсами и может просто игнорировать действия соперников, выжидая, когда их силы иссякнут [7].

4. Контратака. Вторжение на основную территорию противника. Снижение цен на некоторые виды товаров при повышении их на другие или заявить о подготовке к производству нового продукта, чтобы покупатели отвернулись от соперников.

5. Мобильная защита. Компания-лидер занята расширением и диверсификацией рынка. Предприятие перенаправляет внимание с конкретного товара на запросы, которые удовлетворяет данный сектор товаров, ведет научно-исследовательские работы по всей технологической цепи.

6. Вынужденное сокращение. Стратегический отход означает концентрацию ресурсов на перспективных целях.

3) Расширение доли своего присутствия на рынке, не смотря на неизменные размеры самого рынка. Получаемый доход может быть меньше,

чем издержки от увеличения доли рынка. Предприятию стоит кропотливо проанализировать влияние трех факторов:

1. Конфликтные ситуации с антимонопольным законодательством.
2. Высокие экономические издержки. Когда фирма не может воспользоваться «эффектом масштаба», увеличение рынка не имеет смысла.
3. Последствия некорректной стратегии при создании комплекса маркетинга, то есть курс на увеличение доли рынка не сопровождается повышением прибыли.

## 2. Стратегии претендентов на лидерство

Новички способны атаковать лидеров и других конкурентов. Стратегической целью многих претендентов на лидерство является расширение своей части на рынке. Нападающий может начать атаковать лидера рынка и предприятия того же размера, которые не справляются со своими задачами или испытывают недостаток денежного финансирования.

К наступательным стратегиям относятся:

- лобовая атака. Затрагивает сильные стороны конкурента и идет сразу по нескольким направлениям;
- фланговая атака. Обнаруживает самые слабые места конкурентов;
- окружение. Атака сразу со всех направлений, конкурент вынужден защищаться одновременно с фронта, флангов и тыла;
- удар из-за фланга. Стратегия маневрирования, когда компания-претендент выходит на легкие рынки и, тем самым, опережает конкурента;
- технологический скачок. Компания-претендент скрупулёзно разрабатывает превосходящие по уровню технологии;
- партизанские нападения. Периодические вылазки, подходящие для претендентов, которые не располагают большими ресурсами.

К основным конкурентным действиям в рамках атакующей стратегии можно отнести следующие:

- стратегия ценовых скидок;

- стратегия удешевления товаров (в т.ч. со снижением качества);
- стратегия престижных товаров (высококачественная продукция по более высокой цене);
- стратегия расширения ассортимента продукции;
- стратегия инноваций (выход на рынок с новыми продуктами или новыми модификациями);
- стратегия повышения уровня обслуживания (новые или более качественные услуги);
- стратегия инноваций в распределении (создание новых каналов распределения продукции);
- стратегия снижения издержек производства;
- интенсивная реклама [8].

### 3. Стратегии последователя

Теодор Левитт утверждает, что стратегия копирования товара столь же эффективна, как и стратегия инновационных продуктов. Компания-инноватор тратит большое количество ресурсов на разработку нового продукта, его продвижение и информирование рынка, что вознаграждается лидирующими позициями. В тоже время конкуренты всегда могут скопировать или улучшить новинку. Экономия на исследованиях, разработках и на коммуникациях с покупателями помогает получать более высокую прибыль.

Большинство компаний предпочитают не соревноваться, а следовать за лидером. В капиталоемких отраслях, которые производят однородные продукты отраслях (металлургия, производство удобрений, химикатов) практически отсутствует возможность дифференцирования товаров и их имиджа; качество обслуживания примерно соответствует уровню конкурентов, а потребители очень чувствительны к ценам (следовательно, существует постоянная угроза ценовых войн). В этих отраслях атаки, направленные на захват конкретного сегмента рынка, предпринимаются

редко, так как они способствуют мощной ответной реакции. Принадлежащие компаниям «владения» очень устойчивы.

Последователи, как правило, не хотят переманивать чужих клиентов, и, напротив, предлагают покупателям стандартные условия, обычно скопированные у лидера. Доля последователя на рынке характеризуется высоким постоянством. Каждый ведомый пытается донести до своего целевого рынка выраженные преимущества и является основным объектом атак претендентов. Поэтому ведомые при низких производственных издержках должны поддерживать высокое качество товара и обслуживания. Это вовсе не означает, что последователь пассивен или является точной копией лидера.

#### 4. Стратегии «нишевик»

Альтернативой ведомого большого рынка является лидерство на маленьком рынке или в нише. Мелкие предприятия обычно избегают конкурентной борьбы с более крупными компаниями и стремятся занять рынки, малоинтересные или совсем не интересные более крупным предприятиям.

Ключевой момент - узкая специализация. Нишевикам нужно создавать ниши, расширять и защищать их.

Компании, занимающие малую долю рынка в рамках небольших ниш, могут быть высокодоходными. В конечном итоге нишевик настолько хорошо узнает потребности целевых потребителей, что может удовлетворить их лучше любых других компаний, попутно снабжающих эту нишу. Высокий коэффициент доходности нишевиков противопоставляется большим оборотам оптовых поставщиков.

Подводя итоги по исследованию теоретической структуры, автором выявлено, что конкретные решения по выбору маркетинговых стратегий составляются на основе анализа внешней и внутренней среды предприятия. Формируется общая стратегическая линия развития и комбинация возможных

его направлений с учетом имеющихся рыночных условий и возможностей фирмы. На ней основываются планы и программы маркетинговой деятельности.

## **2. Характеристика предприятия и его деятельности в сфере медицинского туризма**

Вторая глава данной работы посвящена исследованию работы предприятия в сфере медицинского туризма. Задачей является рассмотреть тенденции развития рынка медицинского туризма в мире в целом и в России в частности, а также деятельность Центра вспомогательных репродуктивных технологий (далее Центра ВРТ) СибГМУ в этой сфере.

### **2.1 Мировой рынок медицинского туризма**

В настоящее время термином «медицинский туризм» обозначают практику предоставления медицинских услуг за пределами страны проживания, совмещение отдыха и получение туристических услуг с оказанием высококвалифицированной медицинской помощи.

Под внешним медицинским туризмом принято понимать выезд из страны постоянного проживания с целью получения медицинских услуг, в то время как под внутренним медицинским туризмом понимают переезд их одного региона в другой для получения медицинских услуг в пределах страны проживания.

Медицинский туризм в широком понимании - это международная миграция не только пациентов, но и врачебного персонала, а также диагностического и операционного оборудования [9]. Современные технологии и высококвалифицированная медицинская помощь вкупе с отлаженными механизмами туристического обслуживания - определяющие факторы развития медицинского туризма.

Основные побудительные мотивы поездки на лечение в другие страны представлены на рисунке 2.



Рисунок 2 - Мотивы медицинского туризма [9]

Доступность также играет важную роль. За меньший бюджет пациент получает доступ к уникальным методикам лечения и качественный сервис, включая размещение сопровождающих лиц. Так, пациенты из развитых государств все чаще выбирают современные высокотехнологичные клиники в развивающихся странах (Таиланде, Индии, Израиле), где стоимость лечения заметно ниже. В других случаях играет роль недоступность того или иного вида лечения или большая очередь в стране проживания.

Мотивация туристов структурируется по запросам, основной источник информации - Интернет. Распространенными стали стоматологические и косметические, а также некоторые плановые операции и лечение бесплодия [10]. Большим спросом пользуются услуги в области кардиологии, трансплантологии, глазной хирургии, онкологии, ортопедии, пластической хирургии, нейрохирургии, где требуются современные технологии аппаратного лечения и диагностики. Востребованы также родовспомогательные услуги, программы Check-up (диагностика одного дня), медицинская реабилитация [11].

В общем плане медицинский туризм представляет собой гибридную сферу, объединяющую не только инфраструктуру медучреждений, но и

разные отрасли туристического бизнеса и смежные рынки, которые подробнее представлены в приложении А.

Среди операторов рынка медицинского туризма можно выделить: туркомпании, предоставляющие полный пакет услуг; фирмы, оказывающие отдельные услуги по медицинскому и оздоровительному туризму (визы, логистика, проживание, оздоровление); информационные порталы, которые осуществляют коммуникативную и интеграционную функцию; фирмы, занимающиеся поиском, сопровождением и расчетами между клиентом и клиникой.

Опыт многих стран демонстрирует, что здравоохранение зачастую отстает от уровня развития экономики. Тем временем внутри страны возникает спрос на более качественные медицинские услуги, что неминуемо увеличивает выездной поток пациентов. Такую картину можно наблюдать в большинстве государств Центральной и Восточной Европы, Ближнего Востока, Африки и восточноазиатских стран.

Если прежде основными странами, куда стремились пациенты, были Германия, Израиль, Швейцария и США, где медицина давно славится высоким уровнем, то теперь растут потоки пациентов в других направлениях. В десятку стран, лидирующих по числу приезжающих медицинских туристов, в настоящее время входят Индия, Венгрия, Мексика, Сингапур, Таиланд, Бразилия, Израиль, Южная Корея, Турция, Греция. [12].

За некоторыми странами закрепились специализация по видам медицинских услуг. В частности, в качестве мировых лидеров по экстракорпоральному оплодотворению (ЭКО) выделяются такие страны, как Южная Корея, Германия, США, Бельгия и Израиль [12].

Ряд правительств активно использует законодательный и маркетинговый инструментарий для интернационализации предоставляемых в стране медицинских услуг. Многие из них опередили время и закрепили в норме права отношения, в, казалось бы, неэтичных вопросах искусственного оплодотворения, употребления наркотических веществ в лечебных целях,

эвтаназии и т. д. К примеру, либерализация репродуктивного законодательства стала одной из причин формирования потоков «репродуктивных туристов».

Совмещая легитимную медицинскую практику с маркетинговыми стимулами, многие учреждения добиваются большого наплыва туристов. Например, кипрские клиники предлагают провести ЭКО в период отпуска, а израильские предоставляют пациентам возможность выбрать варианты места проживания разного ценового уровня. В Испании самыми посещаемыми «репродуктивными курортами» стали Валенсия и Барселона, где практикуются различные методы снижения стоимости услуг - от бонусов клиентам, которые периодически повторяют курс, и выплаты неустоек при отсутствии результата до политики egg-sharing, предлагающей женщинам существенное снижение цен на лечение бесплодия взамен на донорство яйцеклетки [13].

Особенность рынка медицинского туризма - низкая ценовая эластичность. Традиционный для рыночной экономики ценовой фактор в данном случае не играет главной роли. Например, затраты на лечение бесплодия относятся большинством пациентов к категории жизненно необходимых и слабо связаны с размерами семейных доходов, особенно если речь идет о первом ребенке. Пациенты готовы также платить большие суммы за услуги уникального характера.

## **2.2 Российский рынок медицинского туризма**

Система здравоохранения России все еще находится в процессе реформирования, а рынок медицинского туризма только начинает формироваться. Рынок медицинского туризма в России включает следующие параметры:

1. 2147 медицинских организаций различных форм собственности.
2. Ежегодно путешествуют 8 млн. человек.

3. 18 курортных регионов.
4. 17 место в рейтинге доходов от медицинского туризма.
5. Рынок медицинского туризма составляет 3,8 млрд. долларов [14].

Сегодня в стране действуют две параллельные системы медицинского страхования: ОМС - обязательное и ДМС - дополнительное. ОМС покрывает только основные виды медпомощи, а большинство сложных и дорогостоящих диагностических методик, и видов лечения выходит за ее рамки. ДМС позволяет приобретать дополнительные медицинские услуги за отдельную плату.

Сегодня требуется системная фундаментальная работа по внедрению лучших практик, технологий, открытий, компетенций отечественного медицинского сектора. Необходимо усиливать маркетинговую и сервисную функцию медицины, так как в российском здравоохранении в ближайшее время вряд ли удастся полностью заместить иностранные технологии и препараты. Важно четко определить собственные точки роста и правильно позиционироваться в международном плане, при этом всецело ориентируясь на показатели качества и жизни российских граждан.

В РФ на лечение охотно приезжают граждане из государств Средней Азии, Казахстана, Молдавии и других постсоветских стран. Едут и из других стран, но только за самыми эксклюзивными и передовыми методами лечения.

Стоимость медицинских услуг в России - самая низкая среди развитых и развивающихся стран. Это связано с общим уровнем цен, а также низкой оплатой труда медицинского персонала. Невысокая стоимость лечения в России могла бы стать одним из основных конкурентных преимуществ в случае полноценного выхода страны на рынок внешнего медицинского туризма.

По оценкам Международной туристской организации, Россия занимает 5-е место в мире по привлекательности для туристов, но по реализации туристического потенциала - всего 59-е [15].

В тоже время, поток граждан, выезжающих за рубеж для лечения и профилактики заболеваний, по итогам 2015 года, сократился на 20% [16]. Эксперты связывают снижение спроса, в первую очередь, с непростой экономической ситуацией, и, во-вторых, с валютными колебаниями, которые напрямую влияют на стоимость медицинских услуг.

Что касается внутреннего медицинского туризма, по данным Российской ассоциации медицинского туризма (АОММТ) в 2016 году он вырос на 16% - с 7-8 млн до более 9 млн человек. Объем расходов на лечение в регионах РФ пациентов из других городов составил 240 млрд рублей. 32% таких туристов едут ради стоматологии, 23% - за гинекологическими и урологическими услугами в основном за ЭКО (экстракорпоральным оплодотворением). 12% пускаются в путешествие ради косметологии, 8% - офтальмологии и 5% едут к кардиологам [17].

В числе преимуществ внутреннего медицинского туризма российские граждане называют следующие факторы. Это отсутствие необходимости открывать визу и отсутствие межъязыкового барьера между пациентом и персоналом клиник. Кроме того, россиян в отечественных клиниках привлекает привычная пища, не раздражающая желудочно-кишечный тракт.

В России граждане из одних регионов едут за медицинской помощью в другие. Частично это связано с тем, что некоторые технологии доступны только в крупных городах. Не меньше случаев, когда жители столицы отправляются протезировать зубы или делать косметические операции в регионы - там ниже цены при сопоставимом уровне специалистов. Становится распространенной практика поехать в отпуск не просто на курорт, а в санаторий, где можно провести тот или иной курс процедур (стоматологических, косметологических, физиотерапевтических и т. п.).

В числе преимуществ внутреннего медицинского туризма российские граждане называют следующие факторы. Это отсутствие необходимости открывать визу и отсутствие межъязыкового барьера между пациентом и

персоналом клиник. Кроме того, россиян в отечественных клиниках привлекает привычная пища, не раздражающая желудочно-кишечный тракт.

В России граждане из одних регионов едут за медицинской помощью в другие. Частично это связано с тем, что некоторые технологии доступны только в крупных городах. Это связано с тем, что некоторые технологии доступны только в крупных городах. Не меньше случаев, когда жители столицы отправляются протезировать зубы или делать косметические операции в регионы — там ниже цены при сопоставимом уровне специалистов. Становится распространенной практика поехать в отпуск не просто на курорт, а в санаторий, где можно провести тот или иной курс процедур (стоматологических, косметологических, физиотерапевтических и т. п.).

Тем не менее, пациенты из регионов традиционно стараются обращаться за лечением в Москву и Санкт-Петербург, в основном, для сложного лечения, требующего высокой квалификации врачей и сложных технологий. По данным компании Medigo, на лечение сложных заболеваний, в таких сферах как онкология и кардиология, приходится до 90% всего внутреннего медицинского туризма в России. Так, в Санкт-Петербург в прошлом году приехали около 80 тыс. пациентов из других регионов. Но в последнее время необходимые услуги стали чаще оказываться на местах, что связано с повышением качества медицины на региональном уровне и ее более низкой стоимостью [18].

Медицинский туризм вносит существенные изменения в современную экономику как на национальном, так и международном уровнях. Наилучшие перспективы такого туризма открываются для тех стран, где высокие медицинские технологии сочетаются с лояльным законодательством, гибкой пограничной и таможенной политикой, быстрой приспособляемостью к потребностям пациентов.

### **2.3 Деятельность предприятия в сфере медицинского туризма**

Сибирский государственный медицинский университет (СибГМУ) - крупный научно-образовательный и клинический комплекс, основанный в 1888 году.

СибГМУ принимает непосредственное участие в реализации государственной политики в сфере здравоохранения Томской области, направленной на увеличение доступности и качества медицинской помощи, а также является участником всех преобразований и реформ системы практического здравоохранения региона.

Клиники СибГМУ полностью интегрированы в региональную систему здравоохранения и предоставляют все виды медицинской помощи.

Сегодня на базе клиник СибГМУ осуществляется проект по созданию «Сибирского центра экспорта медицинских услуг» с разветвленной системой сервисов для жителей РФ, стран дальнего и ближнего зарубежья, ориентированной на предоставление качественных высокотехнологичных медицинских услуг.

Основными каналами привлечения потока иногородних пациентов внутреннего медицинского туризма стали Кемеровская, Новосибирская области, Республики Хакасия, Тыва, иностранных пациентов внешнего медицинского туризма - страны СНГ (Казахстан, Узбекистан, Таджикистан) и Китай.

В рамках текущей деятельности центра реализуются мероприятия, связывающие предоставление услуг медицинского туризма в целостный блок: пакет востребованных высокотехнологичных медицинских услуг с мировым уровнем качества, доступности, сервиса, пакет совместных туристических маршрутов, экскурсионные туры в рамках Томской агломерации.

Особое внимание уделено сервисному компоненту предоставления медицинских услуг. В университетских клиниках создается не имеющая аналогов на территории Томской области система дальнейшего

сопровождения как пациентов, с необходимой коррекцией лечения, так и лечащего врача по месту проживания пациента путем проведения телемедицинских услуг и дистанционного консультирования.

С целью формирования эталонного стандарта оказания услуг медицинского туризма в СибГМУ занимаются открытием регионального центра стандартизации медицинских услуг. Центр вовлечен в процесс стандартизации предоставления медицинской услуги и сервиса иногородним и иностранным пациентам с постоянным непрерывным улучшением качества оказания медицинской помощи для дальнейшего тиражирования медицинского и сервисного стандарта на региональном и федеральном уровнях.

Налаживается процесс взаимодействия: стажировки, обмен специалистов медицинских учреждений региона с ведущими специалистами российских и зарубежных клиник для обучения и привлечения в Томскую область специалистов с уникальными практическими компетенциями. Специалисты с высоким уровнем профессионализма станут основой и главным достоянием университетских клиник. Это клиникам СибГМУ позволит занять лидирующие позиции на внешнем и внутреннем рынке медицинского туризма.

С целью обеспечения базовой туристической инфраструктуры, организации новых, привлекательных туристических маршрутов осуществляется процесс непрерывного взаимодействия с ведущими профильными предприятиями реального сектора экономики Томской области и Сибирского федерального округа.

Памятники архитектуры, уникальные ландшафты Томской области, многочисленные музеи, горячие источники в холодной Сибири, уникальное озеро с «мертвой водой», загадочная кулайская культура, петроглифический комплекс природно-исторического святилища Томской писаницы, неповторимые виды природного парка Васюганского болота, являются стартовой площадкой для развития разветвленной сети уникальных

туристических и дополнительных элементов сервиса на территории региона, что способно ускорить темпы роста реального сектора регионального туризма в Томской области и Сибирском федеральном округе.

Создание системы медицинского туризма на территории Томской области скоординировано с целями и задачами Проектного офиса Министерства здравоохранения России по развитию въездного медицинского туризма Российской Федерации.

В состав многопрофильных университетских клиник СибГМУ входит Центр вспомогательных репродуктивных технологий, который является крупнейшим в регионе. В год там будет проходить до 2000 лечебных программ экстракорпорального оплодотворения.

Центр предоставляет полный спектр медицинской помощи по диагностике и лечению заболеваний, связанных с репродуктивной функцией. Центр оснащен оборудованием для проведения исследований ДНК методом NGS, а также для программ экстракорпорального оплодотворения и лечения мужского бесплодия.

Центр открыт на средства федерального бюджета в виде субсидии Минздрава, средства по программе «Опорный университет», а также внебюджетные средства СибГМУ. Центр открыт в поддержку проекта СибГМУ «Экспорт медицинских услуг» или медицинский туризм.

Центр уже получил заявки на проведение ЭКО и медицинское сопровождение от пациентов из Тувы, Хакассии, Новосибирской и Кемеровской областей и, за два месяца с момента открытия, уже провел 68 процедур экстракорпорального оплодотворения. Также Центр будет оказывать услуги онкологическим больным в рамках программы рождения ребенка людьми с диагнозом «рак».

На счету команды врачей Центра - более 2000 рожденных детей, эффективность программ ЭКО составляет 46%, что соответствует мировым стандартам.

Основным принципом при взаимодействии с пациентом является индивидуальный подход. Каждого пациента курирует личный менеджер, который сопровождает на протяжении всего времени обращения в Центр. Кроме того, при необходимости пациент будет направлен к врачам узких специальностей: эмбриологам, генетикам, эндокринологам, неврологам, маммологам, гинекологам и другим специалистам СибГМУ. Для удобства пациентов в Центре репродуктивной медицины комфортабельные палаты, оснащенные всем необходимым: Wi-Fi, телевизор, сейф, предметы личной гигиены.

Центр предоставляет полный спектр медицинской помощи по диагностике и лечению заболеваний, связанных с репродуктивной функцией. Центр оснащен оборудованием для проведения исследований ДНК методом NGS, а также для программ экстракорпорального оплодотворения и лечения мужского бесплодия.

Центр открыт на средства федерального бюджета в виде субсидии Минздрава, средства по программе «Опорный университет», а также внебюджетные средства СибГМУ. Центр открыт в поддержку проекта СибГМУ «Экспорт медицинских услуг» или медицинский туризм.

Центр уже получил заявки на проведение ЭКО и медицинское сопровождение от пациентов из Тувы, Хакасии, Новосибирской и Кемеровской областей и, за два месяца с момента открытия, уже провел 68 процедур экстракорпорального оплодотворения. Также Центр будет оказывать услуги онкологическим больным в рамках программы рождения ребенка людьми с диагнозом «рак».

Основным принципом при взаимодействии с пациентом является индивидуальный подход. Каждого пациента курирует личный менеджер, который сопровождает на протяжении всего времени обращения в Центр. Кроме того, при необходимости пациент будет направлен к врачам узких специальностей: эмбриологам, генетикам, эндокринологам, неврологам, маммологам, гинекологам и другим специалистам СибГМУ. Для удобства

пациентов в Центре репродуктивной медицины комфортабельные палаты, оснащенные всем необходимым: Wi-Fi, телевизор, сейф, предметы личной гигиены.

### **3. Разработка маркетинговой стратегии Центра ВРТ СибГМУ по продвижению услуги ЭКО в СФО**

В третьей главе данной работы основной задачей является исследование рынка клиник Сибирского федерального округа (СФО), предоставляющих услугу экстракорпорального оплодотворения (ЭКО), на примере Центра вспомогательных репродуктивных технологий СибГМУ. Для решения этой задачи проанализированы внешняя и внутренняя среда предприятия, а также разработана функциональная маркетинговая стратегия.

#### **3.1. Общая характеристика рынка СФО для ЭКО**

Сегодня клиники СибГМУ для экспорта медицинских услуг выбрали шесть основных направлений: акушерство и гинекология (в том числе ЭКО), хирургия, урология, офтальмология, неврология, эндокринология. Важным было понять, каким регионам какие услуги нужны, найти свое направление – то, на которое поедут. Среди регионов России основным каналом для экспорта процедуры ЭКО был выбран Сибирский федеральный округ.

Необходимость в Сибирском федеральном округе в ЭКО вызвана остротой проблемы бесплодия в стране вообще и в регионе в частности. Частота бесплодных браков в России превышает 15%, а в регионе приближается к 20% - уровню, определяемому как критический и отрицательно влияющий на демографические показатели [19].

На сегодняшний день наиболее современными, перспективными и эффективными методами борьбы с бесплодием являются вспомогательные репродуктивные технологии (ВРТ). Среди программ ВРТ наиболее широко используется ЭКО - технология оплодотворения яйцеклеток женщины *in vitro* спермой мужа (донора) с последующим переносом полученных эмбрионов в полость матки матери. Метод может применяться при бесплодии любой этиологии, не поддающемся терапии или имеющим большую вероятность

преодоления с помощью ЭКО, чем при лечении другими методами. При отсутствии противопоказаний метод может применяться по желанию пары при любой форме бесплодия [20].

Эффективность процедуры ЭКО зависит от множества взаимозависимых факторов, но основным критерием является качество медицинской помощи.

На сегодняшний день частота наступившей беременности в результате процедуры экстракорпорального оплодотворения в Томской области - 39,1 %, а это выше, чем в среднем по России (31,5 %) [21].

В 2018 году на ЭКО по системе ОМС регион выделил Томску 966 квот и 122 млн рублей. Это на 200 квот больше, чем в 2017 году (766), и в три раза превышает количество квот 2016-го (305).

Характеризуя региональную систему родовспоможения, важно отметить статистику по охвату беременных пренатальной диагностикой: в 2017 году этот показатель составил 98 % от числа женщин, вставших на учет на сроке до 12 недель.

Показатель младенческой смертности в регионе на протяжении последних трех лет - один из самых низких по России и самый низкий в Сибири. В 2017 году в Томской области он составил 4,4 на 1000 родившихся (РФ - 5,5, СФО - 6,3) [22].

Сегодня в СФО есть регионы, прежде всего это Тыва, Хакасия, Алтайский край и Республика Алтай, где уровень медицинской помощи и ее ассортимент значительно слабее.

Центр ВРТ СибГМУ уже получил заявки на проведение ЭКО и медицинское сопровождение от пациентов из Тувы, Хакасии, Новосибирской и Кемеровской областей. Так, например, на учете в кабинете по бесплодию Перинатального центра республики Тыва наблюдалось 39 пациенток, 50% из них были направлены на ЭКО в Центр СибГМУ, беременность наступила у 33,3% из них.

### **3.2 Исследование макросреды с помощью PEST-анализа**

PEST-анализ позволяет эффективно исследовать внешнюю среду предприятия, выявить неконтролируемые факторы влияния.

Подробный PEST-анализ клиник СибГМУ, а конкретно Центра вспомогательных репродуктивных технологий, представлен в приложении Б. Анализируемые политические, экономические, социальные, экологические и технологические факторы оказывают сильное влияние на работу данного учреждения.

Представленные в приложении Б четыре сценария анализа внешней среды отмечены одним отрицательным показателем - экономическим.

Политические факторы оказывают положительное влияние деятельность клиники в сфере внутреннего медицинского туризма. На протяжении вот уже нескольких последних лет государство РФ старается активно проводить политику по улучшению уровня медицинских услуг, оказываемых государственным сектором медицины. Это позволяет рассчитывать на получение дополнительных средств для модернизации учреждения и внедрение новых высокотехнологичных способов лечения. Также происходят изменения в программе материнского капитала. Так, например, с начала 2018 года в программу внесены изменения, по которым появилось дополнительное направление расходования средств ежемесячные выплаты наличными на второго ребенка, рожденного после 31.12.2017 г., для семей, чей доход не превышает 1.5 прожиточного минимума (ПМ) в регионе проживания, а срок действия программы продлен до 31 декабря 2021 года [23]. Такие положительные тенденции со стороны политико-правовых факторов способствуют позитивному подкреплению спроса потенциальных пациентов на применение процедуры экстракорпорального оплодотворения и дают преимущество со стороны поддержки закона.

Экономические факторы имеют в целом отрицательное влияние для внутреннего медицинского туризма, так как, согласно статистике Российской

Федерации, наблюдается снижение реально располагаемых денежных доходов жителей страны. Так как целевая аудитория центра – пациенты, как минимум со средним уровнем платежеспособности, этот фактор может негативно сказаться на привлечении пациентов из регионов России. В тоже время стоит отметить, что низкий курс рубля также способствует росту въездного медицинского туризма в Россию, так как это позволяет иностранцам экономить на получении медицинских услуг.

Социальный фактор имеет и положительную динамику влияния на развитие клиники по демографическим показателям. Показатель смертности, в отличие от рождаемости, небольшими темпами набирает положительные обороты. В совокупности с увеличивающимся показателем уровня бесплодных пар указывать на повышение популярности процедуры лечения бесплодия.

Положительные тенденции наблюдаются со технологических факторов. Использование новых технологий способствуют увеличению процента наступления беременности после процедуры, а также гарантируют безопасность пациента. Новые, современные технологии и виды услуг укрепят позицию организации на рынке, приведут к увеличению числа пациентов и повышению прибыли организации.

Таким образом, внешняя среда имеет положительную степень влияния на деятельность Центра вспомогательных репродуктивных технологий СибГМУ и дает возможность развитию экспорта процедуры ЭКО в сфере внутреннего медицинского туризма. Основную угрозу несут экономические факторы, которые важно учесть при разработке стратегии ценообразования и продвижения.

### **3.3 Исследование микросреды. Анализ потребителей**

В данном разделе проведено сегментирование потребителей услуги экстракорпорального оплодотворения в Сибирском федеральном округе.

Для распределения по возрастным группам автором приведены результаты исследований отделения ВРТ ФГБУ Научного центра перинатологии им. академика В.И. Кулакова Министерства здравоохранения РФ за 2015 год.

Как видно из рисунка 3, лечение бесплодия методом ЭКО проходят женщины в возрасте от 19 до 43 лет. Большинство пациенток (40,5%) относятся к возрастной группе от 31 до 35 лет. Группа от 26 до 30 лет занимает второе место по численности, к ней относится почти треть (27,6%) всех пациенток. Такой высокий процент обращений в отделения ЭКО среди достаточно молодых женщин является отражением неблагоприятной ситуации в сфере репродуктивного здоровья в стране. Достаточно высок (22%) процент женщин в возрасте от 36 до 40 лет. [24].

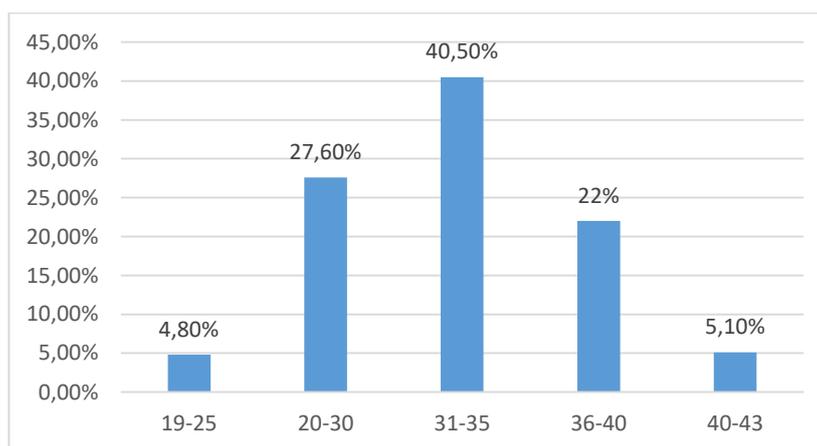


Рисунок 3 - Распределение пациенток, проходивших процедуру ЭКО в 2015 году, по возрастным группам

Распределение потребителей СФО по месту жительства зависит от местного уровня медицинской помощи и удаленности от г. Томска.

На территории Сибирского федерального округа высокотехнологичная медицинская помощь оказывается в более чем 30 федеральных медицинских организациях и нескольких организациях, подведомственных министерствам здравоохранения регионов, а с 2015 года - и в медицинских организациях негосударственной формы собственности. Наибольшее количество клиник сосредоточено в Новосибирской, Томской, Иркутской областях и Красноярском крае, наименьшее в Республиках Хакасия, Тыва и Алтайском

крае. Коэффициент естественного прироста в последних регионах также имеет склонность к спаду [25].

Также немало важным фактором выступает территориальное расположение регионов. Карта регионов СФО представлена в приложении В. Из регионов с наименьшим уровнем медицинской помощи и возможностью проводить процедуры ВРТ Республика Хакассия, Тыва и Кемеровская область расположены наиболее близко.

Следующий пункт, по которому можно было бы выделить сегмент потребителей, это уровень платежеспособности.

Процедура ЭКО требует материальных затрат и может быть не всем доступна по ценовому диапазону. Однако закон РФ об ОМС распространяется на ЭКО, что упрощает пациентам выбор клиники. Но не всегда для удачного ЭКО достаточно тех процедур, которые прописаны в бесплатном протоколе. Например, за предимплантационную диагностику или использование донорской спермы придется заплатить из собственного кармана. Так что пациенты, прибегающие к применению экстракорпорального оплодотворения, относятся к потребителям с платежеспособностью не ниже средней, так как потребители с низкой платежеспособностью зачастую не могут позволить себе эту процедуру.

Средняя зарплата в СФО на 2017 составила 31900 рублей. Республики Тыва, Алтай и Хакассия хоть и имеют самые низкие среднедушевые денежные доходы по округу, соответствуют данному критерию, средняя зарплата в данных областях варьируется от 28000 до 35000 руб [26].

Таким образом, целевой сегмент потребителей процедуры ЭКО характеризуется следующими параметрами. Это женщины в возрасте от 19 до 43 лет с преобладанием возрастной группы от 31 года до 35 лет (40,5%) с уровнем дохода от 28000 руб. Основными каналами привлечения потока пациентов СФО станут Кемеровская область, Алтайский край, Республики Хакассия и Тыва.

### 3.4 Исследование микросреды. Анализ конкурентов

Конкуренция внутри отрасли клиник ЭКО в СФО достаточно высокая, но войти на рынок центров возможно. Необходимо только учитывать стратегии конкурентов и делать ставку на свои конкурентные преимущества.

Для анализа деятельности конкурентов необходимо знать следующее:

1. Кто приоритетные конкуренты?
2. По какому признаку их выделили?
3. Каковы их индивидуальные характеристики по ключевым критериям оценки?
4. Какие стратегии, скорее всего, реализуют конкуренты [27]?

Методика Портера гласит, что на уровень конкуренции активно влияют 5 сил. Чтобы определить конкуренцию на рынке репродуктивных медицинских центров Сибирского федерального округа необходимо проанализировать их все: конкуренция внутри отрасли, угроза вторжения конкурентов, рыночная власть потребителей, угроза появления товаров-субститутов, рыночная власть поставщиков.

#### *1. Конкуренция внутри отрасли.*

- Количество фирм, действующих на рынке - более 30.
- Динамика спроса на товар постоянно увеличивается, о чем говорят статистические наблюдения. Это делает отрасль весьма привлекательной.
- Технологическое состояние отрасли достаточно высокое, более того оно постоянно растет. Многие клиники, стремясь привлечь как можно больше потребителей, улучшают свое оборудование, понимая какую роль это играет в сознании потребителей.
- Схожесть списка предлагаемых процедур достаточно высокая, но следует отметить, что Центр ВРТ СибГМУ единственный в Сибири осуществляет технологию полногеномного анализа NGS, которая существенно поднимает вероятность наступления беременности.
- Темпы роста отрасли - высокие.

Барьеры входа в отрасль также достаточно высокие, так как помимо наличия стартового капитала, новым игрокам необходимы лицензии, сертификаты, соблюдение необходимых норм, все-таки речь идет о медицине.

## *2. Угроза вторжения.*

- Патентные защиты и административные барьеры - необходимо наличие лицензии на виды деятельности.
- Наличие у новичков новых технологий - новинки у новых игроков, безусловно, привлекут внимание потребителей на первое время, но сумеют ли новички завоевать рынок или его часть зависит и от многих других факторов.
- Доступ у новых игроков к дешевому сырью и рабочей силе в данной отрасли может сыграть скорее отрицательную роль, и отпугнуть потребителей. На Российском рынке в сознании потребителей цена - качество прямо пропорциональны.

## *3. Рыночная власть потребителей.*

- Количество покупателей на рынке достаточно среднее, услуга специфическая.
- Платежеспособность потребителей рынка выше среднего.
- Степень информированности о товаре средняя или даже близкая к низкой.
- Процесс принятия решения о покупке не быстрый, решение принимается заблаговременно, обдуманно.

## *4. Угроза появления субститутов.*

Субститутами для процедуры ЭКО являются различные средства немедикаментозного лечения, непризнанные медицинским сообществом. Например, существуют несколько видов китайской терапии лечения бесплодия, связанные с акупунктурой, а также разные способы народной медицины. На сибирском рынке существует несколько фирм, практикующих такую деятельность, кроме того есть различного рода целители, экстрасенсы, которые официально не трудоустроены. Однако серьезную конкуренцию

нетрадиционная медицина не составляет, так как к ней прибегают либо в крайних случаях, когда медицина бессильна, либо за чем-то несерьезным. Хотя, стоит отметить, что есть особый класс потребителей, верящих в нетрадиционную медицину и активно использующие ее, но такие потребители, как правило, не доверяют официальной медицине, а, следовательно, не являются целевой аудиторией исследуемого рынка.

#### *5. Рыночная власть поставщиков.*

Если будут какие-либо конфликты с поставщиками, клиника может оказаться без уникальных технологий, дающих ей конкурентное преимущество. Если же говорить о проведении сложных операций, то здесь роль поставщиков значительно вырастает, так как не вовремя поставленный заказ может поставить под угрозу существование этой клиники далее. Таким образом, «включенность» поставщика в рыночную среду высока.

Резюмируя написанное выше, можно сделать вывод, что конкуренция внутри отрасли достаточно высокая, но войти на сибирский рынок репродуктивных медицинских клиник возможно. Необходимо только учитывать стратегии конкурентов и делать ставку на свои конкурентные преимущества. А вот рыночная власть поставщиков и потребителей высока, именно они представляют наибольшую угрозу из всех пяти сил Портера, нужно не забывать об этом всем потенциальным участникам рынка.

Сегодня список клиник ЭКО в СФО насчитывает около 30 учреждений. В нем присутствуют филиалы большой сети клиник «Мать и дитя», проводящей ЭКО по всей России, а также государственные, частные клиники и «камерные» центры репродуктологии, созданные относительно недавно. Всех их отличает как перечень реализуемых ВРТ-программ (от 4 до более 20), так и диапазон цен на услуги.

Не принимая во внимание филиалы и небольшие центры репродуктологии, можно выявить, что на сегодняшний день рынок СФО состоит из 11 репродуктивных медицинских центров. Таким образом, Центр вспомогательных репродуктивных технологий СибГМУ насчитывает у себя

11 конкурентов, перечисленных в таблице 1, но не все из них являются для него приоритетными.

Таблица 1 - Центры репродуктивной медицины в СФО

<b>Название клиники</b>	<b>Город</b>
1. Клиника Пасман, МЦ	Новосибирск
2. ЦНМТ (Центр новых медицинских технологий), сеть многопрофильных клиник	Новосибирск
3. Центр репродуктивного здоровья «Будут Дети», МЦ	Новосибирск
4. Центр репродуктивной медицины «Три сердца», МЦ	Красноярск
5. Областной перинатальный центр ИОКБ	Иркутск
6. Сибирский институт репродукции и генетики человека	Барнаул
7. Клиника женского здоровья «ЭмБио», МЦ	Омск
8. МЦСМ «Евромед», МЦ	Омск
9. ООО «Надежда», МЦ	Кемерово
10. ООО «Аврора», МЦ	Кемерово
11. Группа компаний «Мать и дитя», сеть клиник репродуктивной медицины	Новосибирск, Красноярск, Иркутск, Барнаул, Омск

Клиники ЭКО обладают рядом важнейших признаков, на которые стоит обратить внимание при анализе конкурентов и их распределении:

- Профессионализм врачей. Лучшие центры ЭКО имеют в штате опытных репродуктологов, эмбриологов, андрологов, которые, например, являются членами Российской ассоциации репродукции человека (РАРЧ).
- Эффективность лечения. Важнейший показатель в рейтинге центров ЭКО - процент положительных исходов лечения бесплодия с помощью ВРТ.
- Наличие собственных лабораторий и криобанка. Центры ЭКО должны обладать новейшим оборудованием и материалами, чтобы обеспечить полный спектр лабораторных и аппаратных исследований.
- Многофункциональная медицинская помощь. В штате клиники могут работать терапевт, хирург, маммолог и другие узкие специалисты.

- Комфортные условия пребывания в поликлинике или стационаре. Возможность оформления медицинских документов - больничных листов, обменных карт беременных [28].

Перечисленные в таблице 1 медицинские центры необходимо распределить на стратегические группы, воспользовавшись подходом на основе стратегических ролей конкурентов Филиппа Котлера, так как при проведении конкурентного анализа были выявлены лидер, претенденты и последователи. Распределение конкурентов на стратегические группы представлено в таблице 2.

Таблица 2 - Стратегические группы конкурентов

<b>Лидер</b>	<b>Претенденты</b>	<b>Последователи</b>
Группа компаний «Мать и дитя», сеть клиник репродуктивной медицины	Клиника Пасман, МЦ	Центр репродуктивного здоровья «Будут Дети», МЦ
	ЦНМТ (Центр новых медицинских технологий), сеть многопрофильных клиник	Центр репродуктивной медицины «Три сердца», МЦ
	Сибирский институт репродукции и генетики человека	Областной перинатальный центр ИОКБ
	Центр вспомогательных репродуктивных технологий СибГМУ	Клиника женского здоровья «ЭмБио», МЦ
		МЦСМ «Евромед», МЦ
		ООО «Надежда», МЦ
		ООО «Аврора», МЦ

Чтобы оценить степень конкурентоспособности клиники, автором внимательно изучены официальные сайты клиник, а также отзывы об обслуживании и специалистах на сторонних ресурсах.

Во-первых, все клиники специализируются на проведения программ ВРТ, ЭКО-процедур и сопутствующих услуг, что не дает повода отнести кого-то их них в категорию «нишеры».

Из перечисленных клиник явным лидером выступает Группа компаний «Мать и дитя», которой принадлежат филиалы в 19-ти городах России, 5 из которых расположены в Сибирском федеральном округе. Вероятность наступления беременности, по данным клиник, составляет 46%, что является хорошим результатом. Также Новосибирское отделение клиники оснащено оборудованием, дающим возможность проводить предимплантационный генетический скрининг методом NGS (Next generation sequencing), который, из местных клиник, в Сибири может делать только Центр вспомогательных репродуктивных технологий СибГМУ.

В частных клиниках городов Омск (МЦСМ «Евромед»), Кемерово (ООО «Надежда», ООО «Аврора»), Новосибирск (МЦ «Будут дети») и Красноярск (МЦ «Три сердца») вопросы возникают насчет эффективности лечения бесплодия и, следовательно, наличия передовых технологий и достаточного уровня медицинской помощи. Средний показатель вероятности наступления беременности в перечисленных клиниках находится в диапазоне 30-36,06%, как указано на личных сайтах.

В областном перинатальном центре ИОКБ в Иркутске статистика вообще не указана, а отзывы оставляют желать лучшего, в 5 сообщениях из 6 пишут, что ЭКО не дало результатов.

Центр «ЭмБио» в Омске, при более детальном изучении, оказался не способен конкурировать с претендентами из-за маленького количества узких специалистов, несмотря на высокое качество клиники и персонала.

Эти клиники узкоспециализированы и не обладают большим штатом специалистов, что понятно, ведь все это центры репродуктивной медицины, но еще это значит, что у них нет возможности оказывать помощь в других специальностях, если таковые будут сопутствовать беременности и мешать рождению здорового ребенка. Все это определяет данные клиники в категорию - последователи.

Таким образом, Центр вспомогательных репродуктивных технологий СибГМУ насчитывает у себя 3 приоритетных конкурента, находящихся в

стратегической группе - претенденты. Это Клиника Пасман и Центр новых медицинских технологий (далее ЦНМТ), находящиеся в Новосибирске, а также Сибирский институт репродукции и генетики человека в Барнауле.

#### *Товарная политика приоритетных конкурентов*

Товарная политика приоритетных конкурентов представлена в приложении Г, в виде таблицы. В ней были рассмотрены такие факторы, как широта и глубина ассортимента, а также качество услуг. Из данных таблицы видно, что «СИРГЧ» является фактическим лидером за счет общего количества отказываемых услуг, уступая «ЦВРТ СибГМУ» по широте ассортимента и «Кл. Пасман» и «ЦНМТ» в качестве. Однако, на рынке медицинских услуг именно качество может сыграть решающую роль. Таким образом, можно сделать вывод, что по товарной политике у Центр вспомогательных репродуктивных технологий СибГМУ есть явные конкуренты Сибирский институт репродукции и генетики человека в Барнауле и ЦНМТ в Новосибирске, Клинике Пасман из Новосибирска занимает более проигрышную позицию. Товарная политика приоритетных конкурентов представлена в приложении Г, в виде таблицы. В ней были рассмотрены такие факторы, как широта и глубина ассортимента, а также качество услуг. Из данных таблицы видно, что «СИРГЧ» является фактическим лидером за счет общего количества отказываемых услуг, уступая «ЦВРТ СибГМУ» по широте ассортимента и «Кл. Пасман» и «ЦНМТ» в качестве. Однако, на рынке медицинских услуг именно качество может сыграть решающую роль. Таким образом, можно сделать вывод, что по товарной политике у Центр вспомогательных репродуктивных технологий СибГМУ есть явные конкуренты Сибирский институт репродукции и генетики человека в Барнауле и ЦНМТ в Новосибирске, Клинике Пасман из Новосибирска занимает более проигрышную позицию.

#### *Ценовая политика приоритетных конкурентов*

Ценовая политика представлена в приложении Д, в виде таблицы. SKU оценивалось по 4 основным видам услуг ВРТ, представленных в каждой из 4

клиник: классическая программа ЭКО, Внутриматочная инсеминация, ИКСИ и ПИКСИ. Фактическим лидером является «ЦНМТ», это медицинское объединение выигрывает по 2-м позициям из 4-х. Их ценовая политика является самой сильной, и можно сделать вывод, что низкие цены - это их конкурентное преимущество. У «ЦВРТ СибГМУ» самые высокие цены на 3 услуги, за исключением процедуры ПИКСИ, цена на которую самая низкая из всех. Обращая внимание на среднее значение цен на услуги, можно увидеть, что цены конкурентов в среднем меньше, чем в «ЦРТ СибГМУ» на 22%. Анализируя размах вариации, можно видно, что он не слишком большой и варьируется от 15 до 38%. Максимальный диапазон вариации представлен процедурой экстракорпорального оплодотворения (ЭКО) в классическом варианте, который косвенно указывает на две возможные причины: разницу в ценах ресурсов от поставщиков или дифференциацию по качеству.

Таким образом ценовая политика «ЦВРТ СибГМУ» является одной из самых слабых среди приоритетных конкурентов.

#### *Сбытовая политика приоритетных конкурентов*

Сбытовая политика также является важным фактором для изучения маркетинга конкурентов, она представлена в приложении Е, в виде таблицы. Сбыт каждой фирмы оценивался по многим факторам: оснащенность палат, курирование пациента сотрудниками (не только врачами), бренд, оборудование, сервис и каналы взаимодействия с пациентами, врачами и предприятиями комплекса отдыха.

С фактором «Бренд» не все точно, узнаваемость и лояльность к клиникам СибГМУ известна по множеству ранних опросов жителей города Томск сотрудниками, а вот остальные клиники СФО оценены исключительно через информируемость в интернете, упоминаниях в рейтингах клиник ЭКО и отзывах.

Лидером по всем позициям стала «ЦВРТ СибГМУ», ее сбытовая политика самая эффективная. «ЦВРТ СибГМУ» потеряла лидерство только по одной позиции – сервис. «Кл. Пасман» и «ЦНМТ» имеют здесь явное

преимущество, так как работают полные дни без выходных. В совокупности с самой хорошей ценовой политикой это может создать некоторые неприятности.

### *Политика продвижения приоритетных конкурентов*

Политика продвижения представлена в приложении Ж, в виде таблицы. На самом деле, продвижение любых медицинских услуг в Сибирском федеральном округе развито достаточно слабо. Тем не менее из конкурирующих компаний клиники Новосибирска проявляют достаточно высокую рекламную активность, особенно в своей территориальной области. «Кл. Пасман» и «ЦНМТ» используют почти все возможные виды информационных каналов. Политика продвижения представлена в приложении Ж, в виде таблицы. На самом деле, продвижение любых медицинских услуг в Сибирском федеральном округе развито достаточно слабо. Тем не менее из конкурирующих компаний клиники Новосибирска проявляют достаточно высокую рекламную активность, особенно в своей территориальной области. «Кл. Пасман» и «ЦНМТ» используют почти все возможные виды информационных каналов.

Клиники СибГМУ и, соответственно, «ЦВРТ СибГМУ», пользуются узнаваемостью за счет давно состоявшегося бренда университета. Тем не менее этого совершенно недостаточно, политика продвижения «ЦВРТ СибГМУ» очень слабая, по сути ее сейчас практически нет. «СИРГЧ» тоже не особо старается, но, в отличие от «ЦВРТ СибГМУ», имеет собственный сайт.

После анализа маркетингового блока по 4Р можно свести все данные в таблицу 3, наглядно показывающую сильные и слабые стороны конкурентов.

Таблица 3 - Маркетинговая деятельность приоритетных конкурентов

<b>Клиники</b>	<b>ЦВРТ СибГМУ</b>	<b>Кл. Пасман</b>	<b>ЦНМТ</b>	<b>СИРГЧ</b>
<b>Товарная политика</b>				+
<b>Ценовая политика</b>			+	

Продолжение таблицы 3

<b>Сбытовая политика</b>	+			
<b>Политика продвижения</b>		+	+	

Из таблицы видно, что «ЦВРТ СибГМУ» преуспела в политике сбыта, однако конкуренты обошли ее в товарной, ценовой и политике продвижения. Также, опасным конкурентом в политике продвижения является «ЦНМТ» в Новосибирске, которая имеет лучшую ценовую политику и узнаваема потребителями. «Кл. Пасман» также активно занимается продвижением, а «СИГРЧ» привлекает широким ассортиментом услуг.

*Анализ стратегий приоритетных конкурентов*

Говоря о стратегиях приоритетных конкурентов, необходимо помнить, что стратегии делятся на товарные, ценовые, сбытовые и продвиженческие.

Товарные стратегии осуществляются всеми четырьмя приоритетными конкурентами. «ЦВРТ СибГМУ», «ЦНМТ» и «СИГРЧ» активно применяют стратегии диверсификации, постоянно добавляя новые виды услуг. Клиника «ЦВРТ СибГМУ» активно расширяет технологические характеристики, например, технология преимплантационное генетическое тестирование NGS, что, кстати, также указывает и на стратегию инноваций, так как качество оборудования довольно высоко.

Ценовые стратегии различны. Клиника «СИГРЧ» скорее всего, использует стратегию повышенной ценностной значимости, так как качество услуг в клинике выше среднего, а цены достаточно низкие. Остальные же приоритетные конкуренты однозначно используют стратегию премиальных наценок, так как их высокая цена соответствует уровню качества оказываемых услуг.

На сайте Клиники Пасман также есть объявление о вакансии для SMM-менеджера и SEO-специалиста, что говорит о том, что фирма планирует

расширить свое влияние и повысить информируемость потребителей, реализуя стратегию позиционирования.

### 3.5 Исследование микросреды. Внутренняя среда предприятия

Для проведения анализа внутренней деятельности предприятия необходимо ответить на ряд вопросов:

1. Какими ресурсами обладает компания;
2. Рассмотреть жизненный цикл услуги;
3. Выявить предположительные сильные и слабые стороны.

Ресурсы - источники и предпосылки получения необходимых людям материальных и духовных благ.

К основным видам ресурсов, используемых предприятием, относят:

- материальные,
- средства труда,
- трудовые, в том числе интеллектуальные ресурсы,
- финансовые,
- информационные [27].

Ресурсы Центра ВРТ СибГМУ представлены в таблице 4.

Таблица 4 - Состояние и достаточность существующих ресурсов СибГМУ

<b>Ресурсы</b>	
<b>Финансовый капитал и бюджет</b>	Центр открыт на средства федерального бюджета в виде субсидии Минздрава, средства по программе "Опорный университет", а также внебюджетные средства СибГМУ.
<b>Квалифицированность и количество персонала</b>	Медицинскую помощь оказывают признанные специалисты в области репродуктологии, доктора и кандидаты медицинских наук. Специалисты проходили обучение в ведущих клиниках Израиля, США, Германии, Чехии, Великобритании, Испании, являются действительными членами российских, европейских и американских медицинских ассоциаций.

Продолжение таблицы 4

<b>Технологическая оснащенность и доступ к технологиям</b>	Мед. оборудование новое. Центр оснащен всем необходимым современным высокотехнологичным оборудованием в области эмбриологии и генетики.
<b>Доступ к информации</b>	Центру доступны все научные знания, библиотеки и архивы, содержащиеся в университете СибГМУ. Сотрудничество с ведущими федеральными центрами.

Таким образом, можно утверждать, что исследуемое предприятие обладает всеми ресурсами в той или иной степени, а значит, несет в себе хороший ресурсный потенциал.

*Жизненный цикл услуги*

У программ ВРТ и, в частности, процедуры ЭКО есть свой жизненный цикл. По мере увеличения уровня технологического прогресса и конкуренции на рынке появляются все новые и новые методы решения проблемы бесплодия, которые вытесняют устаревшие способы лечения, диагностики.

На сегодняшний день процедура экстракорпорального оплодотворения находится на стадии роста, так как основные силы и ресурсы Центра ВРТ СибГМУ уходят продвижение товара с целью завладеть вниманием иногородней аудитории и закрепить позиции на сибирском рынке медицинского туризма.

Поэтому на современном этапе всем сотрудникам надо постоянно повышать уровень компетентности, руководителям клиники необходимо внедрять новые методы диагностики и лечения, более прогрессивные и эффективные.

*SNW-анализ*

С помощью SNW-анализа можно оценить стратегический потенциал, а также количественно-качественные характеристики факторов внутренней среды [27]. Соответственно, SNW-анализ является ключевым этапом стратегического анализа внутренней среды Центра вспомогательных репродуктивных технологий СибГМУ, основанной на ресурсах и

стратегически важных сферах деятельности. Для анализа были выбраны позиции, которые можно оценить, опираясь на проведенные маркетинговые исследования, а также используя методы наблюдения и анализа вторичной информации.

Стратегический анализ внутренней среды организации должен быть системным как с точки зрения охвата всех структурных и процессных элементов организации, так и в плане применяемого аналитического инструмента. Анализ факторов микросреды приведен в таблице 5.

Таблица 5 - SNW-анализ, для исследования микросреды

Наименование позиции	Качественная оценка позиции		
	Слабая (W)	Нейтральная (N)	Сильная (S)
Ресурсный потенциал			X
Стратегическое планирование		X	
Товарная политика		X	
Ценовая политика	X		
Сбытовая политика			X
Политика продвижения	X		
Квалификация персонала			X
Уровень оказываемых услуг специалистами			X

В результате проведенного анализа внутренней среды фирмы можно утверждать, что, не обращая внимания на некоторые трудности, Центр вспомогательных репродуктивных технологий СибГМУ имеет достаточный потенциал для дальнейшего роста.

По итогам конкурентного анализа стало понятно, что сбытовая политика - сильная сторона компании, ее конкурентное преимущество. Также, компания имеет хорошую, развитую ресурсную базу, в том числе трудовые ресурсы. Таким образом, квалификация персонала и уровень оказываемых услуг не вызовут сомнений у потребителей.

Товарная политика и стратегическое планирование были определены на нейтральную позицию, так как товарная политика компании не является ее

бесспорно лидирующей позицией, достаточно сильны позиции приоритетных конкурентов. Стратегическое планирование не осуществляется в полной мере на данном предприятии. Как стало ясно из конкурентного анализа, компания активно проводит стратегию диверсификации, активно увеличивая перечень оказываемых услуг, забывая при этом, про маркетинговые и конкурентные стратегии.

Ценовая политика и политика продвижения являются слабыми сторонами Центра ВРТ СибГМУ. Компания проигрывает всем конкурентам, сохраняя более высокие цены на оказываемые услуги и проявляет слабую рекламную активность.

Соответственно следует осуществить такие мероприятия, как, усилить товарную политику предприятия и разработать эффективное стратегическое планирование, а самое главное, возможно, некоторое изменение ценовой политики предприятия, для увеличения конкурентных преимуществ, и заняться расширением каналов привлечения пациентов.

#### *SWOT-анализ*

SWOT-анализ позволяет оценить конкурентные позиции, определить базовый стратегический вектор развития [27]. В основе SWOT-анализа лежат:

- результаты PEST-анализа,
- анализа маркетинговой среды.

Благодаря анализу всей маркетинговой деятельности и сведя все полученные и обработанные данные под одну черту, можно начать говорить о сильных и слабых сторонах предприятия. А также о том, какие возможности предоставляют конкуренты новым фирмам и какие угрозы могут возникнуть с их стороны, влиянии внешних, неконтролируемых факторов на деятельность Центра вспомогательных репродуктивных технологий СибГМУ. Подробный SWOT-анализ представлен в приложении И, в виде матрицы.

Исходя из приведенной матрицы, Центр вспомогательных репродуктивных технологий СибГМУ имеет гораздо больше сильных сторон, по сравнению со слабыми, что, несомненно, является хорошей тенденцией

компании. Компания может делать ставку на высокий уровень качества оказываемых услуг и хорошо отлаженную сбытовую политику. Также клиника может похвастаться участием в программе экспорта медицинских услуг, что привлекает пациентов из других городов и стран.

Однако, наряду с сильными сторонами Центр имеет также слабые стороны и исходящие угрозы. Отрицательное влияние экономических факторов, которые могут доставить серьезные проблемы в будущем. Из-за проигрышной ценовой политики возможен отток части клиентов в конкурирующие клиники. Также компания не может похвастаться активным продвижением.

Для устранения некоторых недостатков в деятельности компании, а также для более успешной и эффективной деятельности клиники в дальнейшем рекомендуется провести стратегическое планирование и выработать стратегии деятельности предприятия.

Для этого в таблице 6 приведена корреляционная матрица на основе выполненного SWOT-анализа.

Таблица 6 - Корреляционная SWOT-матрица

	<b>OPPORTUNITIES (Возможности)</b>	<b>THREATS (Угрозы)</b>
<b>STRENGTHS (Сильные стороны)</b>	<p><b>Стратегия проникновения, или интенсивного роста</b></p> <p>Направление применения: Развитие медицинского туризма</p>	<p><b>Стратегия точечного развития продукта</b></p>
<b>WEAKNESSES (Слабые стороны)</b>	<p><b>Стратегия диверсификации</b></p> <p>Направление применения: Развитие связи между отделениями клиник (совместные лечения разных отделений, индивидуальный подход)</p>	<p><b>Стратегия адаптации, или концентрации</b></p>

На основе корреляционного SWOT-анализа сформированы стратегические направления развития Центра вспомогательных репродуктивных технологий СибГМУ, укрепляющие его конкурентные позиции, использующие появившиеся благоприятные возможности, сглаживающие воздействие негативных факторов развития клиник.

Описанные ранее характеристики среды и медицинского учреждения для четырех полей матрицы при их сопоставлении (корреляции) позволили определить варианты стратегий развития Центра. Для каждого поля матрицы получены свои базовые стратегии развития, которые расписаны более подробно в следующем разделе.

### **3.6 Разработка функциональной стратегии для внедрения на рынок СФО услуги ЭКО**

Одна из задач данной практики было разработать функциональную стратегию для компании по продвижению процедуры ЭКО на рынок Сибирского федерального округа.

Согласно матрице Ансоффа, положение услуги ЭКО Центра ВРТ СибГМУ на рынке СФО характеризуется как новый товар и территориально новом рынке, то есть реализуется стратегия диверсификации.

Стратегия диверсификации или трансформационного развития, основывается на существующем потенциале единства и практики науки, опыте и высокой квалификацией врачей, выгодном положении первого опорного университета и ориентирована на возможности трансформации, предоставляемые внешней средой. Здесь наиболее эффективной будет стратегия, направленная на смягчение внешних угроз на рынке при помощи диверсификации (освоения новых товаров и рынков). Основой для этого служит развитие связи между отделениями клиник СибГМУ (совместные лечения разных отделений, индивидуальный подход). Данная стратегия является самой рискованной из возможных стратегий роста.

Стратегия точечного развития направлена на нейтрализацию угроз внешней среды путем укрепления конкретных преимуществ Центра ВРТ СибГМУ, компенсации слабых сторон за счет хороших возможностей, предоставляемых внешней средой, но на данном этапе не является приемлемой для развития.

Стратегия адаптационного развития требует реализации неотложных мер по стабилизации ситуации - это стратегия выживания. На данном этапе развития эта стратегия совершенно не подходит для применения.

Таким образом, автором предлагается стратегия проникновения, или интенсивного роста.

Стратегия проникновения, или интенсивного роста учитывает объективные положительные тенденции развития СибГМУ в целом и как образовательного учреждения, так и клиник, и, воплощает в определенной мере положительные факторы вышеназванной стратегии. Данный вариант заключается в использовании накопленного потенциала СибГМУ при получении максимальной отдачи от появившихся во внешней среде возможностей и предполагает развитие медицинского туризма.

Решения, которые активно внедряются специалистами по маркетингу при выборе стратегии проникновения на рынок направлены на быстрый захват рынка и масштабную экспансию. При работе с целевой аудиторией необходимо повышать ее лояльность и мотивировать текущих потребителей пользоваться услугами компании чаще, придумывать новые условия и ситуации использования продукта с целью достичь максимального 100% охвата рынка.

Также результаты проведенных маркетинговых исследований подводят к выбору стратегии дифференциации в конкурентной борьбе. Эта стратегия совпадает с целью маркетинга - увеличение продаж. Дифференциация может осуществляться в разнообразных формах или их комбинации:

- престиж бренда;

- особая технология;
- функциональные возможности;
- условия обслуживания потребителей.

В этой ситуации у потребителей формируя приверженность к определенной марке, и услугам, которые предлагают фирмы, придерживающиеся стратегии дифференциации, нелегко найти замену. Также появляются финансовые резервы для поиска альтернативных источников вводимых ресурсов.

На рынке услуг метод прямого маркетинга работает как нельзя эффективно. Необходима аккуратная работа персонала клиники с потребителями, разговоры, рекомендации. Зачастую в данной сфере услуг, метод прямого маркетинга оказывается гораздо эффективнее, чем все остальные, особенно при условии доверия потребителя специалисту и клинике в целом.

В связи с этим необходимо разработать маркетинговые задачи для достижения приоритетных стратегий.

*Расчет экономической рентабельности маркетинговых мероприятий*

В данном разделе составлен проект мероприятий разрабатывается бюджет по их реализации. Проект рассчитан сроком на 1 год. Итоговые расчеты затрат на проект представлены в таблице 7.

Таблица 7 - Маркетинговые мероприятия

Направления	Содержание	Размещение	Затраты за 1 год, руб.
<b>Разработка собственного сайта Центра ВРТ СибГМУ</b>	Полный список услуг и цен с удобным поиском. Информация о врачах. Информация о применяемых технологиях (выделить конкурентные преимущества). Режим работы и контактные данные.	Интернет	60000
<b>Запуск групп ВКонтакте и Instagram</b>	Страницы в соц.сетях Центра ВРТ для пациентов.	Интернет	30000

Продолжение таблицы 7

<b>Разработка презентаций</b>	Услуг - новые услуги, ценность работы врачей. Акцент - чем Центр лучше других.	Предприятия, организации	Своими силами
<b>Аудио реклама по радио</b>	Напоминающая и осведомительная реклама, 15 сек.	АвтоРадио/LoveRadio	162000
<b>Сформировать базу пациентов (продумать программистам)</b>	Мессенджер - привлечение пациента через смс, e-mail и т.п.	Барс-Групп ( <a href="http://barsltd.ru/email-marketing">http://barsltd.ru/email-marketing</a> )	40000
		Mail-chimp ( <a href="https://mailchimp.com/">https://mailchimp.com/</a> )	Своими силами
<b>ИТОГО</b>			<b>292000</b>

Для обоснования целесообразности реализации предлагаемых мероприятий необходимо произвести оценку экономической эффективности проекта.

На сегодняшний день имеют место быть следующие значения ключевых показателей:

- Выручка от реализации ЭКО - 167250 руб.
- Себестоимость услуги - 100250 руб.
- Доход от реализации - 67000 руб.

С помощью метода экспертных оценок предполагается увеличение объема реализации услуги ЭКО Центра ВРТ СибГМУ не менее чем на 10%, а количество обслуженных пациентов за год составит не менее 200 женщин. Таким образом прибыль от увеличения продаж составит - 1340000 руб.

Далее необходимо рассчитать рентабельности вложенных средств за период времени 1 год по следующей формуле:

$$ROI = \text{Прибыль от вложений} / \text{Размер вложений} * 100\%$$

$$ROI = 1340000 / 292000 * 100\% = 458,9\%$$

Таким образом разработанный проект имеет положительную рентабельность и его следует принять к применению на практике.

## ЗАДАНИЕ ДЛЯ РАЗДЕЛА «СОЦИАЛЬНАЯ ОТВЕТСТВЕННОСТЬ»

Студенту:

Группа	ФИО
ЗН41	Овчинникова Валерия Сергеевна

Школа	Школа инженерного предпринимательства	Отделение	
Уровень образования	Бакалавр	Направление/специальность	27.03.05 Инноватика

### Исходные данные к разделу «Социальная ответственность»:

1. Характеристика объекта исследования (вещество, материал, прибор, алгоритм, методика, рабочая зона) и области его применения	Объектом исследования является маркетинговая стратегия для внедрения на сибирский рынок услуги экстракорпорального оплодотворения. В планирование стратегии входит проведение маркетингового исследования компании и предоставление предложений по привлечению клиентов.
--	--

### Перечень вопросов, подлежащих исследованию, проектированию и разработке:

<p><b>1. Профессиональная социальная безопасность.</b></p> <p>1.1. Анализ вредных и опасных факторов, которые может создать объект исследования.</p> <p>1.2. Анализ вредных и опасных факторов, которые могут возникнуть на рабочем месте при проведении исследований.</p> <p>1.3. Обоснование мероприятий по защите исследователя от действия опасных и вредных факторов.</p>	<p>Вредные факторы:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Отсутствие или недостаток естественного света.</li> <li>2. Зрительное напряжение.</li> <li>3. Монотонность трудового процесса.</li> <li>4. Нервно-эмоциональные перегрузки.</li> <li>5. Отклонение показателей микроклимата в закрытом помещении.</li> <li>6. Выделение в воздух рабочей зоны ряда химических веществ.</li> </ol> <p>Опасные факторы:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Напряжение в электрической цепи, замыкание.</li> </ol>
<p><b>2. Экологическая безопасность.</b></p> <p>2.1. Анализ влияния объекта исследования на окружающую среду.</p> <p>2.2. Анализ влияния процесса исследования на окружающую среду.</p> <p>2.3. Обоснование мероприятий по защите окружающей среды.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Определить влияние результатов маркетингового исследования на окружающую среду.</li> <li>• Определить влияние процесса проведения маркетингового исследования на окружающую среду.</li> </ul>

<p><b>3. Безопасность в чрезвычайных ситуациях.</b></p> <p>3.1. Анализ вероятных ЧС, которые может инициировать объект исследований.</p> <p>3.2. Анализ вероятных ЧС, которые могут возникнуть на рабочем месте при проведении исследований.</p> <p>3.3. Обоснование мероприятий по предотвращению ЧС и разработка порядка действия в случае возникновения ЧС.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Определить причину возникновения ЧС при работе за компьютером.</li> <li>• Определить порядок действий по предотвращению ЧС в офисе.</li> </ul>
<p><b>4. Правовые и организационные вопросы обеспечения безопасности.</b></p> <p>4.1. Специальные (характерные для проектируемой рабочей зоны) правовые нормы трудового законодательства.</p> <p>4.2. Организационные мероприятия при компоновке рабочей зоны.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Определить соответствие работы в офисе отдела продвижения ЦВРТ СибГМУ нормам трудового законодательства.</li> <li>• Установить организацию рабочего места за компьютером.</li> </ul>

Дата выдачи задания для раздела по линейному графику	
--	--

**Задание выдал консультант:**

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Ассистент	Мезенцева Ирина Леонидовна			

**Задание принял к исполнению студент:**

Группа	ФИО	Подпись	Дата
3Н41	Овчинникова Валерия Сергеевна		

#### 4. Раздел «Социальная ответственность»

##### 1. Профессиональная социальная безопасность.

Исследования макросреды и микросреды предприятия проводились исключительно с использованием персонального компьютера.

При выполнении работ на персональном компьютере (ПК) согласно ГОСТу 12.0.003-2015 «ССБТ. Опасные и вредные производственные факторы. Классификация» могут иметь место следующие вредные и опасные факторы, представленные в таблице ниже.

Таблица 8 - Опасные и вредные факторы при выполнении работ по проведению маркетингового исследования рынка СФО

Источник фактора, наименование видов работ	Факторы (по ГОСТ 12.0.003-2015)		Нормативные документы
	Вредные	Опасные	
1) Работа в офисе с использованием интернета.	1. Отсутствие или недостаток естественного света. 2. Зрительное напряжение. 3. Монотонность трудового процесса. 4. Нервно-эмоциональные перегрузки. 5. Отклонение показателей микроклимата в закрытом помещении.	1. Напряжение в электрической цепи, замыкание.	1. Оптимальные показатели микроклимата в офисе устанавливает СанПиН 2.2.4.548-96 «Гигиенические требования к микроклимату производственных помещений» [29] 2. СанПиН 2.2.2/2.4.1340-03 "Гигиенические требования к персональным электронно-вычислительным машинам и организации работы" устанавливает требования к освещению на рабочих местах [30]

1) Зрительное напряжение. Работа на ПК сопровождается постоянным и значительным напряжением функций зрительного анализатора. Одной из основных особенностей является иной принцип чтения информации, чем при обычном чтении. Чтобы снизить зрительное напряжение нужно соблюдать визуальные параметры экрана, указанные в таблице 9.

Таблица 9 – Допустимые визуальные параметры устройств отображения информации

Параметры	Допустимые значения
Яркость белого поля	Не менее 35 кд/кв.м
Неравномерность яркости рабочего поля	Не более $\pm 20\%$
Контрастность (для монохромного режима)	3:1
Пространственная нестабильность изображения (непреднамеренное изменение положения фрагментов изображения экрана)	Не более $2 \cdot 10L^{-4L}$ , где L - расстояние наблюдения

2) Отсутствие или недостаток естественного света. Недостаточная освещенность рабочей зоны помещения, где установлены ПК, также является одной из причин нарушения функционального состояния зрительного анализатора являются. Предъявляются основные требования к соответствию уровня освещенности рабочих мест характеру выполняемой работы, достаточно равномерное распределение яркости на рабочих поверхностях и в окружающем пространстве, отсутствие резких теней, прямой и отраженной блескости. По СанПиН 2.2.2/2.4.1340-03 "Гигиенические требования к персональным электронно-вычислительным машинам и организации работы" требования к освещению на рабочих местах, представлены в таблице 10.

Таблица 10 – Требования к освещению на рабочих местах, оборудованных ПЭВМ

Освещенность на рабочем столе:	300-500 лк
Освещенность на экране ПЭВМ:	не выше 300лк
Блики на экране:	не выше 40 кд/м <sup>2</sup>
Прямая блескость источника света:	200 кд/м <sup>2</sup>
Отношение яркости между рабочими поверхностями:	3:1-5:1
Отношение яркости между поверхностями стен и оборудования:	10:1
Коэффициент пульсации:	не более 5%.

3) Нервно-эмоциональное напряжение при работе на ПК возникает вследствие дефицита времени, большого объема и плотности информации, особенностей диалогового режима общения человека и ПК, ответственности за безошибочность информации. Продолжительная работа на дисплее, особенно в диалоговом режиме, может привести к нервно-эмоциональному перенапряжению, нарушению сна, ухудшению состояния, снижению концентрации внимания и работоспособности, хронической головной боли, повышенной возбудимости нервной системы, депрессии.

4) На рабочих местах прежде всего должны быть созданы нормальные микроклиматические условия. Для человека одинаково опасны переохлаждения, вызывающие простудные заболевания, и перегревы, ведущие к снижению работоспособности, тепловым ударам. Такие заболевания могут быть вызваны условиями микроклимата в офисе. В помещениях должны поддерживаться определенные значения температуры воздуха, температуры поверхностей оборудования, относительной влажности и скорости движения воздуха. Величины оптимальных показателей микроклимата в офисе устанавливаются СанПиН 2.2.4.548-96 «Гигиенические требования к микроклимату производственных помещений» и указаны в таблице 11.

Таблица 11 - Оптимальные величины показателей микроклимата на рабочих местах производственных помещений

Период года	Категория работ по уровню энергозатрат, Вт	Температура воздуха, °С	Температура поверхностей, °С	Относительная влажность воздуха, %	Скорость движения воздуха, м/с
Холодный	Ia (до 139)	22-24	21-25	60-40	0,1
Теплый	Ia (до 139)	23-25	22-26	60-40	0,1

К числу факторов, ухудшающих состояние здоровья пользователей компьютерной техники, относятся электромагнитное и электростатическое

поля, акустический шум, изменение ионного состава воздуха и параметров микроклимата в помещении.

## 2. Экологическая безопасность

Целью маркетингового исследования является привлечение потребителей и увеличение продаж услуги ЭКО. Увеличение потока пациентов неизбежно приведет к увеличению объёма медицинских отходов.

Для обеспечения экологической безопасности основная часть отходов, образующихся на предприятии, не подлежат захоронению, вследствие их токсичности. Увеличение потока пациентов неизбежно приведет к увеличению объёма медицинских отходов. Обеспечения экологической безопасности основная часть отходов, образующихся на предприятии, не подлежат захоронению, вследствие их токсичности. В ходе выполнения практической части выпускной квалификационной работы при разработке данного исследования влияние на окружающую среду осуществляются из-за использования персонального компьютера. При работе, компьютер образует вокруг себя электростатическое поле, которое деионизирует окружающую среду, а при нагревании платы и корпус монитора испускают в воздух вредные вещества.

В ходе выполнения практической части выпускной квалификационной работы при разработке данного исследования влияние на окружающую среду осуществляются из-за использования ПК.

При работе, компьютер образует вокруг себя электростатическое поле, которое деионизирует окружающую среду, а при нагревании платы и корпус монитора испускают в воздух вредные вещества.

## 3. Безопасность в чрезвычайных ситуациях

При работе за компьютером существует риск возникновения пожара.

Причинами пожара в офисе могут быть:

- токи короткого замыкания;
- неисправность электросетей;
- незнание или небрежность обслуживающего персонала;

- курение в неположенных местах.

В связи с этим, согласно ГОСТу 12.1.004-91 «Пожарная безопасность. Общие требования», в офисе необходимо выполнять следующие нормы пожарной безопасности:

- для предохранения сети от перегрузок запрещается включать дополнительные не предусмотренные потребители;
- работы за компьютером проводить только при исправном состоянии оборудования, электропроводки;
- иметь средства для тушения пожара (огнетушитель);
- иметь в наличии план эвакуации людей, который должен висеть на видном месте;
- оборудование размещать так, чтобы был достаточный проход к выходу.

По инструкции ПБ-2 СибГМУ, принятой в 2015 году, установлены действия при возникновении пожара в клиниках СибГМУ. В центре ВРТ СибГМУ установлена система охранно-пожарной сигнализации, имеются в наличии порошковые огнетушители и план эвакуации, а также установлены таблички с указанием направлений к запасному (эвакуационному) выходу.

#### 4. Правовые и организационные вопросы обеспечения безопасности

Работающему по трудовому договору гарантируются установленные федеральным законом продолжительность рабочего времени, выходные и праздничные дни.

В офисе отдела продвижения медицинских услуг Центра ВРТ СибГМУ площадью 20 м<sup>2</sup> может работать не более 3-х человек, что учитывает нормы по площади служебного помещения. Для обеспечения требуемых условий по микроклимату в офисе установлен кондиционер.

При работе по договору гарантируются установленные федеральным законом продолжительность рабочего времени, выходные и праздничные дни. Для обеспечения требуемых условий по микроклимату в офисе установлен кондиционер. Работа в офисе относится к второй категории тяжести труда

- работы выполняются при оптимальных условиях внешней производственной среды и при оптимальной величине физической, умственной и нервно-эмоциональной нагрузки. Работа в офисе относится к второй категории тяжести труда - работы выполняются при оптимальных условиях внешней производственной среды и при оптимальной величине физической, умственной и нервно-эмоциональной нагрузки.

Рабочие места с персональными компьютерами по отношению к световым проемам должны располагаться так, чтобы естественный свет падал сбоку, желательно слева.

Схемы размещения рабочих мест с персональными компьютерами должны учитывать расстояния между рабочими столами с мониторами: расстояние между боковыми поверхностями мониторов не менее 1,2 м, расстояние между экраном монитора и тыльной частью другого монитора не менее 2,0 м.

Рабочий стол может быть любой конструкции, отвечающей современным требованиям эргономики и позволяющей удобно разместить на рабочей поверхности оборудование с учетом его количества, размеров и характера выполняемой работы. При отсутствии регулировки высота стола должна быть в пределах от 680 до 800 мм.

Быстрое и точное считывание информации обеспечивается при расположении плоскости экрана ниже уровня глаз пользователя, предпочтительно перпендикулярно к нормальной линии взгляда (нормальная линия взгляда 15 градусов вниз от горизонтали).

Клавиатура должна располагаться на поверхности стола на расстоянии 100-300 мм от края, обращенного к пользователю.

## **Заключение**

Чтобы создать конкурентоспособное предприятие, надо не просто модернизировать производство и управление, но и четко знать, для чего это делается, какая цель должна быть достигнута. Главным при этом должно быть одно: умение определить, быстро и эффективно использовать в конкурентной борьбе свои сравнительные преимущества. Одним из важных моментов являются маркетинговые исследования. Результаты исследования являются опорой для фирмы. С их помощью можно предотвратить крах фирмы и разработать стратегический замысел.

Проблема исследования данной работы состоит в следующем: «Как адаптировать маркетинговую политику предприятия для удовлетворения запросов потребителя?» Данная проблема раскрыта путем выявления характеристик сегодняшней политики фирмы и соответствия её деятельности потребностям покупателя путём проведения маркетинговых исследований, описанных подробнее ниже.

Целью данной работы являлось выработать функциональную стратегию Центра вспомогательных технологий СибГМУ для продвижения услуги ЭКО на сибирском рынке медицинского туризма. Были проведены маркетинговые исследования рынка клиник репродуктивных технологий Сибирского федерального округа. Проведены анализ макросреды и микросреды Центра ВРТ СибГМУ и его деятельности по продвижению услуги экстракорпорального оплодотворения, проанализированы деятельность приоритетных конкурентов их основные маркетинговые стратегии.

По результатам PEST-анализа макросреды выявлено, что внешняя среда имеет положительную степень влияния на деятельность Центра ВРТ СибГМУ и дает возможность развитию экспорта процедуры ЭКО в сфере внутреннего медицинского туризма. Основную угрозу несут экономические факторы, которые важно учесть при разработке стратегии ценообразования и продвижения.

Исследование микросреды показало, что приоритетными потребителями для Центра являются женщины в возрасте от 19 до 43 лет с уровнем дохода от 28000 руб. Основными каналами привлечения потока пациентов СФО станут Кемеровская область, Алтайский край, Республики Хакасия и Тыва. Эти регионы выбраны исходя их имеющегося там уровня медицинской помощи в области лечения бесплодия, а также территориального положения относительно города Томска.

При анализе конкурентов выявлено три приоритетные - это Клиника Пасман и Центр новых медицинских технологий, находящиеся в Новосибирске, а также Сибирский институт репродукции и генетики человека в Барнауле. После анализа маркетингового блока конкурентов по 4P стало видно, что Центр ВРТ СибГМУ преуспел в политике сбыта, однако конкуренты обошли ее в товарной, ценовой и политике продвижения. При этом товарная политика имеет неплохие показатели, в то время как ценовая политика и политика продвижения показали себя как серьезные недостатки Центра и требуют обязательных изменений. Так, опасным конкурентом в политике продвижения является ЦНМТ в Новосибирске, который также имеет лучшую ценовую политику и узнаваем потребителями, что делает его сильнейшим конкурентом.

Тем не менее, в результате проведенного анализа внутренней среды Центра можно утверждать, что, не обращая внимания на некоторые трудности, Центр вспомогательных репродуктивных технологий СибГМУ имеет достаточный потенциал для дальнейшего роста за счет объема внутренних ресурсов, особенно кадровых ресурсов.

Проведенный SWOT-анализ показал, что Центр ВРт СибГМУ имеет гораздо больше сильных сторон, по сравнению со слабыми, что, несомненно, является хорошей тенденцией клиники. Компания может делать ставку на высокий уровень качества оказываемых услуг и хорошо отлаженную сбытовую политику. Также клиника может похвастаться участием в

программе экспорта медицинских услуг, что привлекает пациентов из других городов и стран.

Для устранения некоторых недостатков в деятельности компании, а также для более успешной и эффективной деятельности клиники в дальнейшем предложена стратегия роста и разработаны мероприятия по продвижению.

Автором предлагается *стратегия проникновения*, или интенсивного роста. Стратегия проникновения, или интенсивного роста учитывает объективные положительные тенденции развития СибГМУ в целом и как образовательного учреждения, так и клиник, и, воплощает в определенной мере положительные факторы вышеназванной стратегии. Данный вариант заключается в использовании накопленного потенциала СибГМУ при получении максимальной отдачи от появившихся во внешней среде возможностей и предполагает развитие медицинского туризма.

Также результаты проведенных маркетинговых исследований подводят к выбору *стратегии дифференциации* в конкурентной борьбе. У потребителей формируя приверженность к определенной марке, также появляются финансовые резервы для поиска альтернативных источников вводимых ресурсов.

Разработанные маркетинговые мероприятия, необходимые для реализации данных стратегий, имеют положительную рентабельность и рекомендуются к применению на практике.

Проведенные исследования и предложенные рекомендации нашли практическое применение при обработке данных Центром ВРТ СибГМУ.

## Список используемых источников

1. Маркетинговые исследования. Международный Кодекс деятельности по исследованию маркетинга [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.proresearch.ru/codex.php>, свободный. Дата обращения: 28.04.2018 г.
2. Кондратенко Н. Маркетинг. – М.: Юрайт-Издат, 2012. – 542 с.
3. Годин А.М. Маркетинг. – М.: Дашков и Ко, 2013. – 656 с.
4. Голубкова Е. Н. Маркетинговое управление товаром. / Е.Н. Голубкова, Р.Р. Сидорчук – М.: Дело и сервис, 2012. – 176 с.
5. Ильин А.И. Планирование на предприятии. – М.: Новое знание, 2010. – 700 с.
6. Портер М. Конкурентная стратегия: Методика анализа отраслей и конкурентов / Пер. с англ. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2009. – 454 с.
7. Лебедева О.А. Маркетинговые исследования рынка. – М.: Форум, 2013. – 483 с.
8. Котлер Ф. Основы маркетинга. Пер. с англ. – 4-е европейское издание. / Ф. Котлер, Г. Армстронг, Д. Сондерс – М.; СПб.; К.: Издательский дом «Вильямс», 2010. – 1021 с.
9. Мулихов М.Н., Куцевол Н.Г. Разработка механизма реализации концепции медицинского туризма. Фундаментальные исследования, 2012, № 6, сс. 739-743.
10. Pharmaceuticals & Medical Products Practice [Электронный ресурс]. - Режим доступа: [http://www.mckinsey.com/Client\\_Service/Pharmaceuticals\\_and\\_Medical\\_Products](http://www.mckinsey.com/Client_Service/Pharmaceuticals_and_Medical_Products), свободный. Дата обращения: 06.05.2018 г.
11. Medical Tourism Around the World [Электронный ресурс]. - Режим доступа: <http://www.picsgrid.com/medical-tourism-around-the-world-infographics>, свободный. Дата обращения: 07.05.2018 г.

12. Medical Tourism Statistics & Facts [Электронный ресурс]. - Режим доступа: <http://www.patientsbeyondborders.com/medical-tourism-statistics-facts>, свободный. Дата обращения: 08.05.2018 г.
13. Русанова Н.Е. «Репродуктивный туризм» в России: возможности и проблемы. – М.; Сервис plus, 2013, № 3, сс. 83-86.
14. Грошев И., Краснослободцев А. Мировой рынок медицинского туризма – М.: Новые явления в мировой экономике, 2017. - с. 87-95.
15. World Tourism Organization [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www2.unwto.org/>, свободный. Дата обращения: 10.05.2018 г.
16. Голев А.С. Медицинский туризм в России. – М.: Медицина и здоровье, 2016. - №2 (118)
17. Российской ассоциации медицинского туризма [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://amtrf.ru/the-experts-of-the-association.html>, свободный. Дата обращения: 11.05.2018 г.
18. Ветитнев А.М., Торгашева А.А. Характеристика основных показателей состояния лечебно-оздоровительного туризма в Российской Федерации. Научный журнал НИУ ИТМО, 2014, № 4, сс. 86-95.
19. Лялина Е.А., Баранов Ш.Б., Керимкулова Н.В. Современные возможности диагностики и лечения женского бесплодия // Вестник Ивановской медицинской академии. - 2010. - №1. - С. 45-50.
20. Витязева И.И. Инновационные технологии в лечении бесплодия у пациентов с эндокринопатиями // Доктор.Ру. - 2009. - № 6(50). - С. 39-42.
21. Федеральный сайт государственной статистики. [Электронный ресурс] - Режим доступа: <http://www.gks.ru/>, свободный. Дата обращения: 15.05.2018 г.
22. Тенденции рождаемости и смертности Сибирского федерального округа. [Электронный ресурс] - Режим доступа:

<https://nsu.ru/rs/mw/link/Media:/71198/09.pdf>, свободный. Дата обращения: 16.05.2018 г.

23. Официальный сайт материнского капитала РФ. [Электронный ресурс] - Режим доступа: <http://materinskiy-kapital.molodaja-semja.ru/v-2018-godu/>, свободный. Дата обращения: 17.05.2018 г.

24. Арькова Е.С. Социально-демографическая и клиничко-патогеническая характеристика потребителей процедуры ЭКО // Журнал «Медицинские исследования». - №5. – 2016 2011 [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://cyberleninka.ru/article/v/sotsialno-demograficheskaya-i-kliniko-patogeneticheskaya-harakteristika.html>, свободный. Дата обращения: 18.05.2018 г.

25. Шалыгина Л.С. Обеспечение высокотехнологичной медицинской помощью жителей Сибирского федерального округа. Некоторые итоги, проблемы и перспективы / Л.С. Шалыгина, В.М. Чернышев // Научные труды ФГБУЗ «Сибирский окружной медицинский центр Федерального медико-биологического агентства». Т. 5 / под общей ред. О.В. Стрельченко // 2017. – С. 73-80.

26. Официальный сайт полномочного представителя Президента России в Сибирском федеральном округе. [Электронный ресурс] - Режим доступа: <http://sfo.gov.ru/okrug/>, свободный. Дата обращения: 19.05.2018 г.

27. Преподаватель on-line. Татьяна Семеновна Селевич [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://selevich.professorjournal.ru/home>, свободный. Дата обращения: 25.04.2018 г.

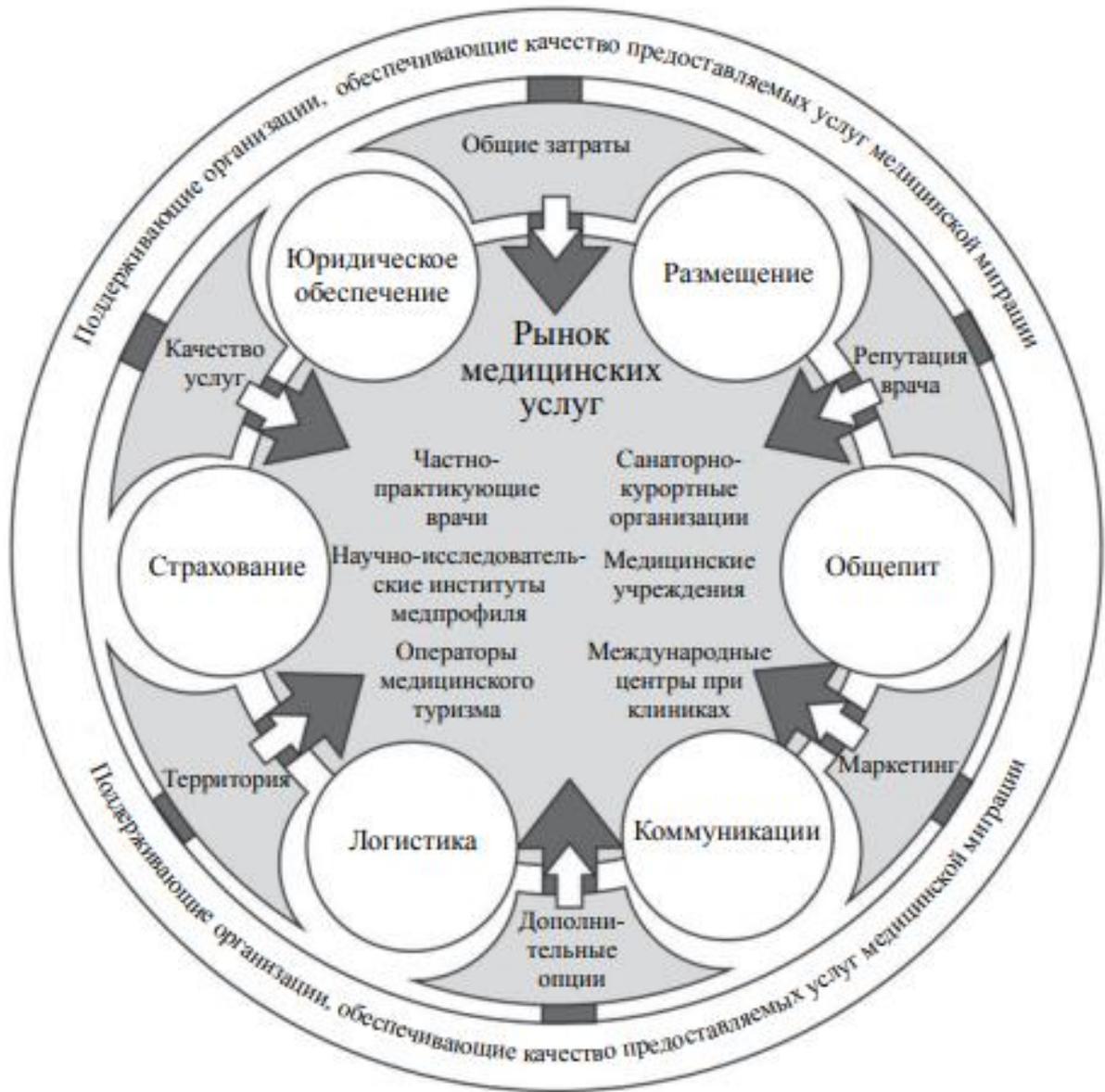
28. Рейтинг лучших центров ЭКО в России. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.pravda.ru/navigator/tsentry-ieko-v-moskve.html>, свободный. Дата обращения: 20.05.2018 г.

29. СанПиН 2.2.4-548-96. Физические факторы производственной среды. Гигиенические требования к микроклимату производственных помещений. – М.: Стандартинформ, 2007.

30. СанПиН 2.2.2/2.4.1340-03. Гигиенические требования к персональным электронно-вычислительным машинам и организации работы.  
- М.: Стандартинформ, 2007.

## Приложение А

### Рынок медицинских услуг и смежные рынки [14]



## Приложение Б

### PEST-анализ Центра вспомогательных репродуктивных технологий СибГМУ

<p><b>Р</b> <b>ПОЛИТИКА</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Стратегическая программа Правительства РФ о реаргонизации системы здравоохранения (приоритетный проект «Электронное здравоохранение»).</li> <li>• Новый закон о обязательном медицинском страховании.</li> <li>• Принятие президентом мер по выделению не менее 25% средств в рамках программ модернизации здравоохранения на детское здравоохранение, включая лекарственное обеспечение.</li> <li>• Изменения в программе предоставления материнского капитала, увеличение возможностей его расходования.</li> <li>• Ужесточение требований санитарных, пожарных норм.</li> <li>• Ужесточение требований к качеству медицинских услуг.</li> </ul>
<p><i>Сценарий (+)</i></p>	<p><i>Поддержка государства позволит рассчитывать на получение дополнительных средств для модернизации учреждения и внедрение новых высокотехнологичных способов лечения.</i></p>
<p><b>Е</b> <b>ЭКОНОМИКА</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ослабление позиции рубля в валютной корзине.</li> <li>• Ставка рефинансирования ЦБ - 7,25% годовых.</li> <li>• Низкая инвестиционная активность.</li> <li>• Реальные денежные доходы населения РФ по отношению к предкризисному 2008г остаются ниже на 1,1%. Таким образом, потери населения в доходах, связанные с кризисом, компенсированы не полностью.</li> <li>• Увеличение тарифов ЖКХ.</li> <li>• Рост тарифов на коммунальные услуги.</li> <li>• Высокие ставки кредитования.</li> <li>• Рост цен на медицинское оборудование, материалы.</li> </ul>
<p><i>Сценарий (-)</i></p>	<p><i>Существенное ухудшение экономической ситуации в мире привело к заметному спаду экономики России, нестабильному курсу рубля, снижению денежных доходов населения, уменьшению платежеспособности населения и, как следствие, снижению спроса на специальные медицинские услуги.</i></p>
<p><b>S</b> <b>СОЦИАЛЬНО- ДЕМОГРАФИЧЕСКИЕ ФАКТОРЫ</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Снижение рождаемости на 2,7%.</li> <li>• Снижение уровня смертности на 3,9%.</li> <li>• Увеличение средней продолжительности жизни до 72 лет.</li> <li>• Уровень бесплодных пар репродуктивного возраста увеличен с 15% до 17%.</li> <li>• Дефицит трудовых ресурсов (терапевты, хирурги, педиатры, рентгенологи, эндоскописты, врачи ультразвуковой диагностики).</li> <li>• Возрастной состав медицинского персонала преимущественного приходится на специалистов от 41 до 60 лет.</li> </ul>
<p><i>Сценарий (+)</i></p>	<p><i>Демографические показатели оказывают положительное влияние на рост спроса на услугу ЭКО.</i></p>
<p><b>T</b> <b>ТЕХНОЛОГИЧЕСКИЕ</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Большие научные разработки в медицине.</li> <li>• Высокая стоимость научно-исследовательских разработок.</li> </ul>
<p><i>Сценарий (+)</i></p>	<p><i>Использование новых технологий приведет к увеличению числа пациентов и повышению прибыли организации.</i></p>

## Приложение В

### Карта регионов Сибирского федерального округа



## Приложение Г

### Товарная политика приоритетных конкурентов

Факторы	ЦВРТ СибГМУ	Кл. Пасман	ЦНМТ	СИРГЧ	Лидер
<b>Широта ассортимента</b>					
Услуги других специалистов	+	+	+	+	<b>ЦВРТ СибГМУ</b>
Отделение МРТ	+	+	-	+	
Рентген	+	+	+	-	
УЗИ	+	-	+	+	
Больничные листы и карты беременных	+	+	+	+	
Применение метода NGS	+	-	-	-	
Лабораторные обследования и процедуры	+	+	+	+	
Сотрудничество с организациями	+	+	+	+	
<b>Суммарная оценка</b>	<b>8</b>	<b>6</b>	<b>6</b>	<b>6</b>	
<b>Глубина ассортимента отделения репродуктивных технологий</b>					
Общее количество оказываемых услуг (округленно)	<b>20</b>	<b>17</b>	<b>24</b>	<b>26</b>	<b>СИРГЧ</b>
<b>Качество</b>					
Оборудование	+	+	+	+	<b>Кл. Пасман</b>
Вероятность наступления беременности после ЭКО (в %)	46%	55%	38%	47,5%	
Квалификация персонала (наличие у врачей клиники ученых степеней)	+	+	+	+	
Отзывы посетителей	-	+	+	-	
Наличие лицензий на сайте клиники	+	+	+	+	
<b>Суммарная оценка</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>4</b>	<b>3</b>	
<b>Лидер по всем позициям</b>	<b>31</b>	<b>27</b>	<b>34</b>	<b>35</b>	<b>СИРГЧ</b>

## Приложение Д

### Ценовая политика приоритетных конкурентов

#### Сопоставимость по SKU

Основные услуги ВРТ (SKU)		ЦВРТ СибГМУ		Кл. Пасман		ЦНМТ		СИРГЧ		max %	min %	Лидеры	Размах вариации	
		Цена, руб.	%	Цена, руб.	%	Цена, руб.	%	Цена, руб.	%				Руб.	%
1	Классическая программа ЭКО	167250	0	115000	-31	107000	-36	103500	-38	0	-38	СИРГЧ	63750	38
2	Внутриматочная инсеминация	26000	0	25000	-4	16500	-37	21000	-19	0	-37	ЦНМТ	9500	37
3	ИКСИ	47000	0	45000	-4	40000	-15	43000	-9	0	-15	ЦНМТ	7000	15
4	ПИКСИ	34000	0	39000	15	40000	18	44500	31	31	0	ЦВРТ СибГМУ	10500	31
	<b>Среднее значение</b>	68563	0	56000	-6	50875	-17	53000	-9	16	-22	<b>ЦНМТ</b>	22688	30
	min	26000	0	25000	-22	16500	-11	21000	-22					
	max	167250	0	115000	-17	107000	28	103500	-36					

## Приложение Е

### Сбытовая политика приоритетных конкурентов

Факторы	ЦВРТ СибГМУ	Кл. Пасман	ЦНМТ	СИРГ Ч	Лидер
<b>Оснащенность палаты</b>					<b>ЦВРТ СибГМУ</b>
Wi-Fi	+	+	+	+	
Телевизор	+	+	+	-	
Сейф	+	-	-	-	
Предметы личной гигиены	+	+	+	+	
<b>Оборудование</b>					<b>ЦВРТ СибГМУ, Кл. Пасман, СИРГЧ</b>
Новое	+	+	+	+	
Импортное	+	+	-	+	
<b>Курирование пациента</b>					<b>ЦВРТ СибГМУ</b>
Личный менеджер	+	-	-	-	
Врачи узких специальностей	+	+	+	+	
<b>Бренд</b>					<b>ЦВРТ СибГМУ, Кл. Пасман</b>
Узнаваемость	+	+	-	-	
Лояльность	+	+	+	+	
<b>Сервис</b>					<b>Кл. Пасман, ЦНМТ</b>
Наличие специальных программ	-	+	+	-	
Работа без выходных	+	+	+	-	
Несокращенные выходные дни	-	+	+	+	
<b>Каналы взаимодействия</b>					<b>ЦВРТ СибГМУ</b>
Выездные врачебные бригады	+	-	+	-	
Телемедицинские консультации врачам и пациентам	+	+	+	-	
Взаимодействие с предприятиями комплекса отдыха	+	-	-	-	
<b>Лидер по всем позициям</b>	<b>ЦВРТ СибГМУ</b>				

## Приложение Ж

### Политика продвижения конкурентов

Факторы	ЦВРТ СибГМУ	Кл. Пасман	ЦНМТ	СИРГЧ
<b>Разнообразие применения средств СМИ</b>				
TV-реклама	-	+	+	-
Интернет сайт	-	+	+	+
Социальные сети	-	+	+	-
Интернет-журналы и газеты	+	+	+	+
Стимулирование сбыта (скидки, карточки постоянных клиентов, промо-акции)	-	+	+	-
Прямой маркетинг	-	+	+	-
<b>Лидер по всем позициям</b>	<b>Кл. Пасман, ЦНМТ</b>			

## Приложение И

### SWOT-анализ деятельности фирмы

<p><b>STRENGTHS (Сильные стороны объекта):</b></p> <ol style="list-style-type: none"><li>1. Сильная сбытовая политика</li><li>2. Участие в программе экспорта медицинских услуг СибГМУ</li><li>3. Обслуживание иногородних/иностранцев граждан</li><li>4. Современное лечение, высокое качество оказываемых услуг</li><li>5. Высокая квалификация врачей (доктора, кандидаты м.н.)</li><li>6. Стратегия диверсификации</li><li>7. Врачи постоянно повышают уровень квалификации не только на территории России, но и за рубежом</li><li>8. Европейский уровень диагностики и лечения</li><li>9. Единство науки и практики</li><li>10. Наличие высокотехнологичного дорогостоящего оборудования</li><li>11. Центр ВРТ входит в базу клиник СибГМУ, что дает возможность провести обследование и госпитализацию в одном месте и у одного врача</li><li>12. Хороший ресурсный потенциал</li></ol>	<p><b>WEAKNESSES (Слабые стороны объекта):</b></p> <ol style="list-style-type: none"><li>1. Слабая ценовая политика (высокие цены по сравнению с лидером)</li><li>2. Слабая политика продвижения, отсутствие рекламы</li><li>3. Отсутствует программа лояльности для потребителей</li><li>4. Недостаточное стратегическое планирование (нехватка конкурентных и маркетинговых стратегий)</li></ol>
<p><b>OPPORTUNITIES (Возможности объекта)</b></p> <ol style="list-style-type: none"><li>1. Увеличение объемов продаж, за счет грамотного использования маркетинговых стратегий</li><li>2. Улучшение репутации и имиджа клиники, за счет трудового ресурса компании</li><li>3. Увеличение потока клиентов, за счет грамотного использования маркетинговых стратегий</li><li>4. Повышение уровня лояльности потребителей, за счет проведения маркетинговых компаний</li><li>5. Поддержка государства (субсидии)</li><li>6. Слабые репродуктивные функции населения</li></ol>	<p><b>THREATS (Угрозы объекта)</b></p> <ol style="list-style-type: none"><li>1. Неизвестность клиники на рынке, из-за недостаточной рекламы</li><li>2. Высокий уровень конкуренции на сибирском рынке клиник ЭКО</li><li>3. Альтернатива выбора клиентами клиник</li><li>4. Угрозы со стороны внешних факторов (экономических). Падение курса рубля плохо для внутреннего туризма.</li><li>5. Снижение спроса в результате общего снижения доходов населения.</li></ol>