

МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ
РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ

ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ БЮДЖЕТНОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ
УЧРЕЖДЕНИЕ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ
«РЯЗАНСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ РАДИОТЕХНИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ
ИМЕНИ В.Ф. УТКИНА»

Кафедра «Экономика, менеджмент и организация производства»

МЕТОДИЧЕСКОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ

**Б1.О.23 «ПРАКТИКУМ ПО ПРИНЯТИЮ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ
РЕШЕНИЙ»**

Направление подготовки
38.03.02 Менеджмент

Направленность (профиль) подготовки
«Производственный менеджмент»

Квалификация выпускника – бакалавр

Форма обучения – очно-заочная

1. КЕЙС «ПРАЙМ Стоматология»

История Компании

- 2010 год - клиника в двадцатке лучших в регионе. Начало развития
 - 2010-2013 год - увеличение количества кресел до 13, докторов до 30 человек. Рост количества пациентов и сотрудников
 - 2013-2015 - развитие и обучение персонала, рост количества сотрудников и пациентов
 - 2015 г. - открытие второй клиники, штат докторов 60 человек, клиника в тройке лидеров
 - 2016 г. - открытие собственного Учебного центра
 - 2017 г. - клиника №1 в регионе по количеству пациентов, докторов и финансовым показателям. Более 200 сотрудников и 85 докторов
- В сентябре 2018 г. планируется открытие третьей клиники, создание почти 100 рабочих мест, открытие отделения для лечения зубов под наркозом.

Деятельность Компании на рынке

На текущий момент клиника рассматривает в качестве целевых следующие сегменты. По географии это Рязань и Рязанская область, в том числе пациенты, застрахованные по программе ДМС. Также это пациенты из Москвы, московской области и близлежащих городов. По ценовому сегменту это пациенты всех слоев населения на ортодонтию, лечение и удаление, и пациенты уровня «средний плюс» для дорогостоящих работ по протезированию и имплантации.

В качестве слабых сторон сегментирования можно отметить работу только на одном рынке медицинских услуг - стоматологии.

Компания позиционируется следующим образом. Это клиника для всей семьи, клиника, где помогают 24 часа в сутки 7 дней в неделю. Это врачи экспертного уровня и самый большой штат докторов-стоматологов в Рязанской области. Предлагается комплексный подход к лечению. Есть собственный учебный центр. Получены патенты на лечение.

У компании сильная репутация - как правило, пациенты клиники не меняют своего врача годами и советуют его своим знакомым.

Основные «послания» бренда компании рынку можно описать следующими словами:

- Качественное лечение и комплексный подход 24 часа в сутки
- Грамотные стоматологи, постоянно повышающие квалификацию
- Не самые дешевые услуги
- Хорошо относятся к детям
- Социально-ответственный бизнес; занимается благотворительностью

Основные продукты | услуги

- Ортопедическая стоматология (протезирование зубов)
- Имплантация зубов
- Ортодонтическое лечение (брекеты)
- Терапевтическое и хирургическое лечение
- Детская стоматология
- Эстетическая стоматология
- Профессиональная эндодонтия с применением микроскопа

Основные каналы продаж | товародвижения

- Свои клиники и филиалы
- Выездные консультации в Москве
- Корпоративные пациенты (крупные компании)
- Добровольное медицинское страхование (пациенты приходят как клиенты страховых компаний)
- Реклама в СМИ, социальных сетях, интернете
- «Сарафанное радио», рекомендации

Основные параметры ценовой политики

Уровень цен по региону можно отнести к среднему и высшему. При этом цены в два- три раза ниже, чем в московском регионе на идентичные по качеству услуги. В клинике нет специальных

ценовых инструментов - скидок, элементов ценовой дискриминации (скидки за объем, скидки корпоративным Клиентам, скидки старым Клиентам, акционные цены и т.п.). Есть бонусная программа.

Внутренняя среда Компании

Технологии/продукт

Компания предлагает полный комплекс стоматологических услуг. Внедрены лечение под микроскопом, исследование на дентальном томографе, цифровая ортопедия. Однако внедрены не все достижения современной стоматологии: базальная имплантация и лечение под наркозом (начнется в третьем квартале 2018 г).

Сотрудники/HR

В клинике 210 сотрудников, из них 85 докторов. Доктора компетентные и опытные. Есть обучение персонала в собственном учебном центре, обучение персонала наставниками. Есть свой отдел маркетинга. В управлении персоналом выстроена иерархическая структура. Производится целевой подбор в профильных вузах. Сотрудники лояльны компании, поскольку она дает им возможность профессионального развития и достойный заработок. Клиника весьма привлекательна как работодатель для врачебного персонала, медицинских сестер и администраторов.

В компании есть кадровая служба, но она в основном выполняет функции кадрового делопроизводства, а также принимает участие в поиске сотрудников. Серьезные функции управления персоналом и его развития выполняют руководители подразделений.

В управления персоналом есть специфика. Это врачи, управлять которыми почти то же самое, что управлять творческим коллективом. К тому же есть дефицит сильных специалистов, что усиливает их позиции в компании.

Сотрудники в свою очередь могут задумываться об открытии собственных кабинетов.

Деньги

У компании нет необходимости кредитоваться - бизнес растет небольшими темпами, финансируется из собственных средств. При этом растет себестоимость услуг и накладные расходы.

Менеджмент

Главный врач не имеет управленческого опыта, обладает лишь врачебными компетенциями в полном объеме. Управляющие клиниками не имеют опыта управленческой деятельности, выросли из администраторов клиник. Заведующие отделениями не имеют управленческого опыта, компетентны лишь в своих областях медицины. В целом управленческие компетенции в клинике можно оценить как невысокие.

Все управленцы посещают внешние и внутренние тренинги. Внутренние тренинги ведет Генеральный директор. Генеральный директор учится на программе Executive MBA ведущей российской бизнес-школы.

В компании есть система наставничества. Менеджмент в основном предан организации и не сменит работу.

Среда/культура

Основные параметры корпоративной культуры Клиники:

- Честность и прозрачность
- Доброжелательность
- Сплоченность
- Взаимовыручка
- Командная работа
- Нацеленность на профессиональный рост персонала

Корпоративная культура создается и поддерживается Генеральным директором. Также есть ряд мероприятий по поддержанию культуры - корпоративные праздники (дни медицинского работника, новый год), День Бобра, поездка в Сочи на три ночи.

Есть опасения относительно того, что с ростом компании будет нарастать разобщенность коллектива.

Стратегия

Системный стратегический процесс в компании отсутствует - по сути, осуществляется одним человеком. Стратегия бизнеса не прописана, стратегического планирования как такового нет. Цели развития в целом известны персоналу (так, по крайней мере, считает Генеральный директор).

Стратегические цели обсуждаются на совещаниях руководителей.

Структура

- Во главе клиники стоит Генеральный директор
- Есть главный врач и главная медицинская сестра
- Филиалами управляют директора филиалов и старшие администраторы
- Есть отдел маркетинга-рекламы и колл-центр
- В структуре есть инфраструктурные подразделения - бухгалтерия, отдел кадров, юридический отдел
- В структуре также есть Учебный центр

Accountability/Вознаграждения

Полная система Ответственности/подотчетности пока не выстроена. Есть система бонусов и премий.

Информация

Есть единая информационная система, связывающая клинику и все филиалы. Информационная система Битрикс-24 обеспечивает внутренние коммуникации внутри компании. При этом системы управления, показывающей ситуацию во всех подразделениях в режиме реального времени, нет.

Есть информационная система Инфодент-CRM. Это система с ограниченным функционалом для записи и расчетов с пациентами, ведения истории болезни и т.п. Прогрессивная CRM-система отсутствует.

Ключевые компетенции Компании

Компания отмечает следующие свои основные ключевые компетенции:

- Умеем качественно лечить зубы взрослым и маленьким пациентам
- Умеем передавать врачебные знания через наставничество
- Умеем брать на работу готовых специалистов и растить свои таланты
- Умеем продвигать свои услуги
- Умеем выстраивать отношения с органами власти

Ключевые ресурсы Компании

К основным своим ресурсам компания относит следующие:

- Сильный бренд
- 140'000 пациентов в информационной базе
- Выстроенная система закупок стоматологических материалов и оборудования
- Новое и современное оборудование
- Большой штат квалифицированных докторов
- Собственный учебный центр
- Менторы (наставники) по всем стоматологическим специализациям
- Хорошие отношения со всеми учебными заведениями, выпускающими профильных специалистов
- Собственные помещения
- Красивый ремонт и океанариум в клиниках

Среда бизнеса

Основная часть пациентов - это жители Рязани и области. Есть также пациенты из Москвы и области. Есть Клиенты на комплексное лечение и разовую услугу. Становится больше пациентов с запросом на эстетическую стоматологию и виниры, а также пациентов, которым требуется быстрая реабилитация.

Расширяется и рынок медицинского туризма. Развивается добровольное медицинское страхование в крупных компаниях (корпоративный полис страхования). Также есть большое количество независимых пациентов.

Пациенты, как правило, не меняют своего врача годами и советуют его знакомым.

Есть угроза тренда в сторону выбора небольших кабинетов (в погоне за низкой ценой).

Поставщики

В основном закупки материалов и инструментов производятся у официальных дилеров европейских производителей. Есть тренд укрупнения производителей. Поставщики могут объединяться в крупные корпорации. Есть тренд прихода на рынок азиатских производителей.

Также закупки производятся у российских компаний. Здесь также могут появиться поставщики качественного оборудования и материалов.

Поставщиками клиники также являются зуботехнические (дентальные) лаборатории по изготовлению протезов.

Поставщиком пациентов выступают и страховые компании (Клиенты по системе ДМС).

Конкуренты

В регион могут прийти сильные сетевые игроки из Москвы. Крупные клиники открывают филиалы:

- «Дента Стил» 3 филиала
- «Династия» 2 филиала
- «Кремлевская стоматология» 2 филиала
- «Эстетика» 2 филиала

В регионе есть небольшие клиники и кабинеты - не менее 60. Они будут открываться и расти дальше. Также могут развиваться существующие местные сети.

Уровень самозанятости (совсем маленькие кабинеты) скорее всего останется неизменной.

Местные конкуренты, как правило, не делают серьезных инвестиций в развитие и обучение персонала.

Возможен ценовой демпинг и сговор клиник Рязани. Конкуренты будут стараться переманить самых опытных и талантливых сотрудников.

Есть вероятность снижения цен в московских стоматологических клиниках. Тогда потеряет смысл ездить лечить зубы в Рязань.

Кто-то из наших сотрудников может стать нашим конкурентом.

Контактные аудитории

Клиника активно участвует в ассоциациях и сообществах. Также сотрудничает с учебными заведениями с целью подбора персонала.

Технологии

- Вместо докторов в медицине могут появиться роботы
- Появление зубов, выращиваемых в пробирке - зачатков зубов
- Постоянная профилактика приводит к победе над стоматологическими заболеваниями - кариесом
- Цифровизация методик и процесса лечения
- Цифровизация общения с пациентом (обмен информацией)
- Телемедицина

Социум

Уровень жизни населения растет; скорее всего, забота о здоровье будет в приоритете. Меняется также образ жизни. Это касается и Рязанского региона.

В то же время в будущем возможны и тренды снижения благосостояния населения в Рязанском регионе, и, как следствие, экономии на здоровье.

Экономика

Возможны изменения курса валют и удорожание оборудования (закупки осуществляются за валюту). В случае укрепления рубля затраты на закупку импортного оборудования и материалов снизятся.

Улучшается транспортная доступность региона, растет туристическая привлекательность. Есть вероятность роста инвестиций в регион и появления новых рабочих мест.

В случае снижения заработных плат в московском регионе может появиться потребность в экономии. Пациенты поедут лечить зубы в Рязань.

Политика

- Может измениться законодательство в медицине и появиться дополнительное регулирование
- Требования к частной медицине могут вырасти, администрирование может стать более жестким
- Налоги на частную медицину могут вырасти или снизиться
- Будет развиваться ОМС
- Возможное развитие государственной медицины
- Введение санкций или других ограничительных мер на ввоз импортных материалов и инструментов
- Могут быть введены новые правила и СанПин
- Могут отменить льготы по налогообложению для частной медицины

2. МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ ПО ПОДГОТОВКЕ ПУБЛИЧНОГО ДОКЛАДА С ПРЕЗЕНТАЦИЕЙ

Доклад – это краткое публичное устное изложение результатов индивидуальной учебно-исследовательской деятельности студента, представляет собой сообщение о сути вопроса или исследования применительно к заданной тематике. Доклады направлены на более глубокое самостоятельное изучение аспирантами лекционного материала или рассмотрения вопросов для дополнительного изучения. Данный метод обучения используется в учебном процессе при проведении практических занятий в форме семинаров. Его задачами являются:

- формирование умений самостоятельной работы обучающихся с источниками литературы, их систематизация;
- развитие навыков логического мышления;
- углубление теоретических знаний по проблеме исследования.
- развитие навыков изложения своих мыслей и идей перед аудиторией, умения уверенно пользоваться научной терминологией.

Доклад должен представлять аргументированное изложение определенной темы, быть структурирован (по главам, разделам, параграфам) и включать разделы: введение, основная часть, заключение. В ходе доклада должны быть сделаны ссылки на использованные источники. В зависимости от тематики доклада он может иметь мультимедийное сопровождение, в ходе доклада могут быть приведены иллюстрации, таблицы, схемы, макеты, документы и т. д. В ходе доклада может быть использована доска, флип-чарт для иллюстрации излагаемых тезисов.

3. МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ ПО ПРОВЕДЕНИЮ ДИСКУССИИ

Дискуссия – один из наиболее эффективных способов для обсуждения острых, сложных и актуальных на текущий момент вопросов в любой профессиональной сфере, обмена опытом и творческих инициатив. Такая форма занятий позволяет лучше усвоить материал, найти необходимые решения в процессе эффективного диалога.

Правила ведения дискуссии

Дискуссия – это деловой обмен мнениями, в ходе которого каждый выступающий должен стараться рассуждать как можно объективнее. Каждое высказывание должно быть подкреплено фактами. В обсуждении следует предоставить каждому участнику возможность высказаться. Каждое высказывание, позиция должны быть внимательно рассмотрены всеми участниками дискуссии. Необходимо внимательно слушать выступления других, размышлять над ними и начинать говорить только тогда, когда появляется уверенность в том, что каждое ваше слово будет сказано по делу. В ходе обсуждения недопустимо «переходить на личности», «навешивать ярлыки», допускать уничижительные высказывания и т.д. Отстаивайте свои убеждения в энергичной и яркой форме, не унижая при этом достоинство лица, высказавшего противоположное мнение. При высказывании другими участниками дискуссии мнений, не совпадающих с вашим, сохраняйте спокойствие, исходя из того, что каждый человек имеет право на собственное мнение. Любое выступление должно иметь целью разъяснение разных точек зрения и примирение спорящих. Говорите только по заданной теме, избегая любых бесполезных уклонений в сторону. Сразу же следует начинать говорить по существу, лаконично придерживаясь четкой логики, воздерживаясь от пространных вступлений. Остроту

дискуссии придают точные высказывания. Следует вести себя корректно. Не используйте отведенное для выступления время для высказывания недовольства тому или иному лицу, тем более отсутствующим.

Оператор ЭДО ООО "Компания "Тензор"

ДОКУМЕНТ ПОДПИСАН ЭЛЕКТРОННОЙ ПОДПИСЬЮ

СОГЛАСОВАНО **ФГБОУ ВО "РГРТУ", РГРТУ**, Евдокимова Елена Николаевна, Заведующий кафедрой ЭМОП Простая подпись