

ВНУТРЕННИЙ АУДИТ ОПЕРАЦИОННОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ МЕДИЦИНСКОГО ЦЕНТРА

В данной статье представлен проект внутреннего аудита операционной деятельности коммерческого медицинского учреждения (детской клиники). Описаны методические подходы к созданию управленческой отчетности, исследовательские и консалтинговые подходы, используемые в рамках проектной деятельности в медицинском бизнесе, подходы к построению системы управленческой отчетности с целью генерации прибыли.

КЛЮЧЕВЫЕ СЛОВА: коммерческая медицина, медицинский бизнес, внутренний аудит, управленческий учет, операционная деятельность



Шепилова Наталья Петровна — к. э. н., доцент НИУ ВШЭ (г. Москва)

Современные экономические реалии и общая рецессия в экономике создают особые условия для развития коммерческой медицины. С одной стороны, рынок платных медицинских услуг продолжает расти, с другой стороны, возникает необходимость сохранить качество оказываемой помощи. Актуальным является вопрос повышения производительности медицинских услуг и увеличения пациентопотока при условии сохранения высокого уровня оказываемой медицинской помощи. Наше общество привыкло жить в другой парадигме, далекой от коммерческой медицины. Всегда на Руси врачевателям платили «петухами». Считалось, что их прокормят пациенты. К сожалению, эти взгляды до сих пор властвуют в нашем сознании. Экономические рычаги, современные условия, законодательная система страны подталкивают представителей социальной сферы зарабатывать самостоятельно, а не сидеть на шее государства. В связи с этим у многих руководителей государственных медицинских учреждений возникает когнитивный диссонанс: вроде надо самим что-то делать, чтобы выйти на окупаемость, а они не могут, т.к.

привыкли, что «придут и сами дадут». Как следствие, сегодня мы наблюдаем кризис в сфере здравоохранения. Некоторые коммерческие медицинские центры нацелены на зарабатывание денег и не соблюдают этические нормы профессии. Другая сторона медали: клиники оказывают квалифицированную медицинскую помощь, но не понимают ее ценности в денежном эквиваленте. Как найти баланс между достойной оплатой медицинских услуг и высоким качеством? Наверное, этот вопрос будет еще долго терзать умы руководителей медицинских учреждений нового поколения. В любом случае ответ на поверхности — он кроется в личностных ценностях руководства, потому что медицина относится к социальной сфере. Ее представители работают с людьми, и главный критерий их деятельности: «Не навреди!»

Новые условия диктуют необходимость жить и работать по-другому, по законам традиционной экономики, генерируя доходы и сокращая расходы. Современная медицина нуждается в стратегическом видении развития бизнеса. Однако положение отягощается предубеждениями, что врач должен оказывать медицинскую помощь бесплатно, а не думать о «наживе». Старая плеяда врачей, получивших образование в советское и постсоветское время, не владеет навыками современного стратегического менеджмента и основами управления финансами компании. Да и молодые врачи, которые решили создать свои коммерческие медицинские учреждения, сталкиваются со сложностями в управлении экономическими процессами бизнеса.

Рассмотрим следующую ситуацию: к консультантам обратились собственники одной из таких коммерческих клиник с просьбой провести внутренний аудит управленческой отчетности, диагностировать текущее финансовое положение клиники и разработать рекомендации по увеличению прибыли. Сами собственники изложили ситуацию следующим образом: «Мы всегда хотели собрать хороших специалистов в одном месте. К нам часто обращались пациенты с просьбой

рекомендовать отдельных специалистов, которым можно доверять, поэтому у нас и возникла идея создать свою клинику. Однако мы не хотели идти по пути государственных клиник. Нам было важно, чтобы врачи не назначали «пустых» анализов, обследований, чтобы доктор, который ведет пациента (ребенка), сопровождал его от 0 до 18 лет. Именно поэтому мы решили создать свою детскую клинику, особенностью которой является персонализированный подход. Персонализированная медицина — это уход от традиционного врачебного наблюдения, при котором педиатр перенаправляет ребенка к узким специалистам. Мы реализуем концепцию семейной медицины, когда один врач наблюдает ребенка на протяжении всего периода его взросления. Такой подход уже используется в некоторых европейских странах. Для нас это ново, но реализуемо именно в рамках коммерческой медицины, а не государственной (так обстояли дела на момент создания клиники в 2012 г.). При анализе возможных будущих доходов мы понимали, что нам необходимо разделить операционную деятельность на две составляющие: одна принесет «быстрые деньги», а вторая будет способствовать реализации нашей миссии — оказанию персонализированных медицинских услуг. Для этого мы заключили договор франшизы с Центром молекулярной диагностики (CMD). Анализы разных направлений всегда востребованы и обеспечивают стабильный денежный поток. Со второй частью — детским лечебно-диагностическим направлением — возникли некоторые сложности. Набрать специалистов и найти пациентов не составило труда, мы работали, и клиника приносила доход. Мы горели идеей реализации проекта, и у нас получалось. Прибыль была небольшой, но денежные потоки были относительно стабильны какое-то время, пока мы не задумались о доходности именно лечебного направления, а не лаборатории. Мы стали отслеживать загрузку врачебных кабинетов, выручку от приемов врачей и стали понимать, что ситуация не так оптимистична, как нам казалось. Мы осознали, что основной доход клиники

идет от лаборатории, а наша цель — развивать клинику! Мы хотим использовать лабораторию только как источник инвестиций для реализации нашей миссии. Получается, что первичный успех затмил реальную картину, и мы попали в ловушку собственных иллюзий, что привело к кассовому разрыву. Разобраться с этой ситуацией нам не представлялось возможным. Без помощи специалистов сложно справиться. Таким образом, низкая рентабельность бизнеса подтолкнула к выяснению причин и расширению возможностей клиники. Также остро встал вопрос о перераспределении управленческих полномочий между собственниками».

ЦЕЛЬ И СТРАТЕГИЧЕСКИЙ ПЛАН ПРОЕКТА

В рамках проекта (аудита) объектом исследования стала действующая на территории Москвы детская клиника, его длительность составила три месяца. Запрос собственников заключался в разработке мероприятий и рекомендаций для повышения эффективности деятельности и получения прибыли с возможностью дальнейшего инвестирования в расширение филиальной сети. Наша команда совместно с акционерами разработала стратегический план проекта, который включал следующие этапы аудита:

- 1) диагностика текущего состояния с определением сильных и слабых сторон организации на основании финансовых и нефинансовых показателей;
- 2) оценка финансового состояния компании за 2016 г. на основе управленческой отчетности;
- 3) разработка рекомендаций по стратегии увеличения количества пациентов, внедрению управленческих форм отчетности для оперативного анализа эффективности и доходности каждого направления клиники с целью выхода на показатели прибыли 1 млн руб. в месяц.

Детская клиника существует на рынке с 2012 г. Ее площадь составляет 150 м². В деятельности учреждения можно выделить на два основных

направления: анализы лаборатории CMD и врачебная диагностика. Клиника имеет шесть кабинетов, из них один является процедурным, а остальные пять предназначены для врачебной диагностики.

Лаборатория в рассматриваемой клинике — первая из сети CMD, специализирующаяся именно на детских анализах. Лаборатория функционирует по франшизе, и ее деятельность строго регламентирована.

При врачебной диагностике специалисты клиники ведут открытую беседу с пациентами и их родителями, уделяя особое внимание каждому и кропотливо объясняя причины заболевания и этапы его лечения. Отличительной особенностью клиники является ее ценовая политика: руководство не стремится обмануть клиента с целью извлечения дополнительной прибыли. Цена за прием врача включает в себя все основные манипуляции, в то время как в других клиниках общая стоимость приема складывается отдельно из цены приема, каждой отдельной процедуры и расходных материалов. Например, в некоторых медицинских центрах при приеме педиатра пациенту необходимо оплатить стоимость самого приема, стоимость измерения давления и выписки больничного листа.

Еще одной особенностью клиники является индивидуальный подход. По словам медицинского директора, в своей работе специалисты учитывают наследственную предрасположенность и индивидуальные особенности организма каждого ребенка, в том числе при составлении программ профилактики и контроля.

В 2016 г. прибыль составила около 400 тыс. руб., данный финансовый результат не удовлетворил собственников компании, что и послужило поводом для обращения к специалистам, способным проанализировать деятельность компании, выявить слабые стороны и предложить пути решения проблемы. Собственники хотели бы развивать бизнес, открывать новые направления, закупать современное оборудование для диагностики и впоследствии открыть сеть клиник, однако такая прибыль не позволяет это делать.

КЛЮЧЕВЫЕ ПРОЦЕССЫ ПРОЕКТА

Этап 1: диагностика текущего состояния организации по финансовым и нефинансовым показателям

На первом этапе работы был осуществлен анализ операционной и стратегической деятельности, определена фактическая рабочая площадь каждого кабинета. Анализ оказываемых в клинике услуг и расчет загруженности кабинетов показал степень эффективности работы каждого из специалистов. Также на данном этапе мы проанализировали информационные каналы клиники (сайт, аккаунты в Instagram, Facebook). Члены нашей команды спрашивали прохожих возле метро, как найти данную клинику, и ответы разочаровали: только 10% опрошенных имели представление о ней. Кроме этого, информативность сайта оставляла желать лучшего.

Во время первого посещения стало понятно, что кабинеты недозагружены, соответственно, эффективность деятельности очень низкая. На основе информации, полученной в ходе опроса персонала клиники и собственников, были определены возможности альтернативного использования каждого помещения (табл. 1).

На основе анализа данных управленческого учета, а также информации, предоставленной администратором клиники, удалось выявить

занятость помещений в рабочее время для каждого дня. Было определено время, в которое рассматриваемые кабинеты свободны в течение всей недели, результаты исследования представлены в Приложении. Оценка результатов работы каждого члена команды позволила понять, что убыточность клиники обусловлена высоким уровнем постоянных издержек при малом количестве посещений. Также были выявлены следующие слабые места:

- нет ощущения обратной связи, отсутствует информация о возможных акциях и новостях клиники, нет разделения на первичный и вторичный приемы (в частности, потребители не знают о возможности получения скидки в размере 10% при вторичном посещении);

- стоимость медицинских услуг может показаться высокой обычному человеку по сравнению с другими клиниками (табл. 2), непонятно, чем эти цены обусловлены, сколько по времени идет прием и т.д.

Таким образом, наметилась потребность в разработке и проведении интенсивной маркетинговой и оптимизационной кампании для привлечения клиентов. Был сформирован список рекомендаций, которые будут подробно рассмотрены при описании третьего этапа проекта.

Проведение исследования было крайне важным в рамках первичного анализа операционной и стратегической деятельности клиники. Оно

Таблица 1. Текущее и альтернативное использование кабинетов

Кабинет	Площадь, м ²	Текущие услуги	Возможные дополнительные услуги
Педиатр	13	Прием педиатра, дерматолога, невролога, аллерголога	Все услуги кроме приема ЛОРа и офтальмолога
Функциональная диагностика	20	Прием кардиолога, логопеда, ортопеда, ЭХО КГ, УЗИ, кинезиотерапия	Весь набор услуг
Офтальмолог	16	Прием офтальмолога	Нет возможности дополнительной нагрузки
ЛОР	16	Прием ЛОРа	Все услуги, кроме приема офтальмолога
Процедурный	6	Забор анализов	Прием дерматолога, хирурга
Главный врач	19	Прием педиатра, хирурга	Прием психиатра

Таблица 2. Цены на некоторые услуги в разных клиниках, руб.

Врач	Детская клиника	Клиника «Медси»	Филатовская больница
Дерматолог	2000	1600	1500
Офтальмолог	3000	2200	2000
Педиатр	2000	1600	2000
Хирург	4000	1950	2000

позволило определить имеющиеся возможности заполнения кабинетов. Более того, используя его результаты, собственник клиники сможет по своему усмотрению распределить альтернативные услуги по кабинетам.

Таким образом, первый этап позволил определить порядок реализации задач в рамках проекта:

- рассчитать стоимость приема врачей по целевым показателям прибыли;
- рассчитать ежедневное / еженедельное количество анализов исходя из стоимости среднего чека;
- определить необходимое количество часов приема для каждого специалиста;
- проанализировать потребность в оказании дополнительных услуг;
- рассчитать ежемесячные затраты на маркетинг, закупку оборудования и прочие расходы клиники;
- составить график приема специалистов исходя из возможности проведения диагностических и лечебных манипуляций, повышающих величину среднего чека.

Этап 2: анализ финансового состояния на основе управленческой отчетности

Данный этап включал анализ доходов и расходов клиники. Основными источниками доходов являются врачебная диагностика и лабораторные исследования. Доходы лаборатории формируются за счет проведения детских анализов широкого спектра. К доходам врачебной диагностики относится прибыль от вакцинации, диспансеризации,

приема специалистов и проведения ими тех или иных манипуляций, составления медицинской документации, УЗИ, ЭКГ и ЭХО КГ, продажи небольших детских сувениров и проведения специфического иммуноферментного тестирования крови (ImmunoHealth™).

В табл. 3 представлены результаты работы клиники за 2016 г. Как можно увидеть, доходность самой клиники за этот период была отрицательной.

Структура доходов отражена в табл. 4. В 2016 г. самый высокий доход приносили анализы. Среди доходов от врачебной диагностики наибольшую долю принес прием специалистов. В первых месяцах 2017 г. сильно возросла доля вакцинации в общей структуре доходов. Это объясняется тем, что в 2016 г. в России было недостаточное количество вакцин для проведения данной процедуры, однако спрос на этот тип услуг довольно высок. Также в январе 2017 г. существенно увеличилась доля дохода от проведения теста ImmunoHealth вследствие активного продвижения данной услуги.

После анализа текущих доходов компании возникла необходимость разработать новый подход к классификации расходов, подходящий именно для исследуемого объекта, поскольку собственники осознанно хотели развивать врачебную деятельность. Лабораторные исследования сами по себе являются доходными, но это направление не принадлежит клинике, т.к. она работает с CMD на условиях франшизы.

Миссия клиники согласована с личностным подходом собственников: оказывать высококвалифицированные медицинские услуги детям, основываясь на доказательной медицине.

Таблица 3. Результаты работы клиники за 2016 г.

Показатели	Лаборатория СМД	Клиника
Выручка, руб.	8647984	4722247
Переменные расходы, руб.	5589100	712276
Маржинальная прибыль, руб.	3058884	2001605
Маржинальная рентабельность, %	35	42
Постоянные расходы, руб.	1389576	3042327
Операционная прибыль, руб.	1669307	-1040721
Рентабельность, %	19	-22

Таблица 4. Доходы клиники

Значимые статьи доходов	Доходы, %		
	2016 г. в целом	Январь 2017 г.	Февраль 2017 г.
Вакцинация	2,72	3,27	21,88
Диспансеризация	0,38	0	2,40
Манипуляции	0,63	0,12	1,41
Подготовка медицинской документации	0,26	0,09	0,21
Прием специалистов	21,53	18,57	1,59
УЗИ	3,35	2,86	2,40
ЭКГ	0,25	0,05	0
ЭХО КГ	0,71	0,69	0
Магазин	0,46	0	0,08
Тест ImmunoHealth	5,02	12,39	3,84
Анализы	64,68	61,97	66,18

Для выполнения задач по генерации доходов от врачебной деятельности необходимо было распределить все расходы между клиникой и лабораторией СМД. В качестве основы для распределения постоянных расходов была выбрана площадь занимаемых кабинетов, поскольку большую часть таких затрат составляют административные расходы (аренда, охрана помещения, клининг и т.д.), для переменных расходов — количество посетителей. В табл. 5 отражены все виды расходов клиники.

В соответствии с этой базой и классификацией, которая применялась в управленческом учете

клиники, был составлен отчет о прибылях и убытках клиники и лаборатории. Данный отчет показал, что прибыль направления врачебной диагностики была отрицательной по причине высоких постоянных затрат, однако их компенсировали доходы, которые приносила лаборатория, вследствие чего финансовый результат клиники в целом, хотя и не удовлетворял собственников, был положительным. Результаты анализа выручки за январь 2017 г. представлены в табл. 6 и 7.

Впоследствии была предложена новая классификация расходов. Все расходы клиники делились на прямые, косвенные переменные и косвенные

Таблица 5. Виды расходов клиники

Прямые	Косвенные	
	Переменные	Постоянные
<ul style="list-style-type: none"> ■ Вакцины ■ ImmunoHealth ■ Иглы-серьги Safloп ■ Игрушки для продажи ■ Обучение ■ Зарботная плата врачей клиники ■ Бумага для УЗИ ■ НДСЛ ■ Отчисления в пенсионный фонд (страховая часть) ■ Отчисления на социальное страхование 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Дезсредства ■ Картриджи для принтера ■ Кулер ■ Медицинские отходы ■ Расходные медицинские материалы 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Административные (аренда, охрана помещения, клининг и т.д.) ■ Сайт и взаимодействие с контрагентами ■ Премия администратора ■ Реклама ■ Роспотребнадзор

Таблица 6. Выручка клиники в январе 2017 г.

Направление	Выручка, руб.
Анализы	722304
Врачебная диагностика	443247
Клиника в целом	1165551

Таблица 7. Самые доходные направления врачебной диагностики за январь 2017 г.

Направления	Выручка, руб.	Доля от общей выручки клиники без анализов, %
Педиатрия	166715	37,57
УЗИ	33275	7,5
Отоларингология	21660	4,88
Ортопедия	18220	4,11
Неврология	15560	3,51
Итого	255430	57,56

Примечание: у аллерголога и гастроэнтеролога не было пациентов в указанный период, у хирурга, кардиолога и логопеда было по одному пациенту.

постоянные (табл. 8). В прямые расходы включались такие затраты, которые могут быть непосредственно отнесены на себестоимость определенной услуги клиники, а в косвенные — расходы, которые невозможно напрямую соотнести с какой-либо услугой.

Если величина косвенного расхода зависела от объема оказываемых услуг, то он относился к переменным, в противном случае к постоянным. Для простоты представления и визуализации косвенные постоянные расходы были распределены по пяти группам: административные,

Таблица 8. Распределение доходов и расходов клиники по группам

Доходы / расходы	2016 г.	Январь 2017 г.	Февраль 2017 г.	Март 2017 г.	I квартал 2017 г. в целом
Доходы всего, руб.	4722247	443247	417385	571909	1432541
Вакцинация, руб.	364029	38115	269995	389145	697255
Диспансеризация, руб.	51200	—	29660	31813	61473
Манипуляции, руб.	83735	1450	17400	11097	29947
Медицинская документация, руб.	35105	1000	2600	3111	6711
Прием специалистов, руб.	2878250	216395	19680	36560	272635
УЗИ, руб.	448500	33277	29600	63123	126000
ЭКГ, руб.	33959	600	—	—	600
ЭХО КГ, руб.	94366	8010	—	—	8010
Магазин, руб.	61303	—	1000	500	1500
Тест ImmunoHealth, руб.	671800	144400	47450	36560	228410
Прямые расходы	2661516	231294	139076	187904	558274
Вакцины, руб.	69719	33058	—	39434	72492
Тест ImmunoHealth, руб.	461000	73500	—	—	73500
Иглы-серьги Saflon, руб.	9256	—	—	—	—
Игрушки для продажи, руб.	—	—	—	3150	3150
Обучение, руб.	133800	—	—	—	—
Заработная плата врачей клиники, руб.	1769977	111188	132470	148121	391779
Бумага для УЗИ, руб.	—	—	—	—	—
НДФЛ, руб.	88402	—	2548	1651	4199
Отчисления в пенсионный фонд (страховая часть), руб.	129362	13548	4058	-4452	13154
Отчисления в пенсионный фонд (накопительная часть), руб.	—	—	—	—	—
Отчисления на социальное страхование, руб.	—	—	—	—	—
Косвенные переменные расходы, руб.	59126	1055	6173	18747	25975
Дезсредства, руб.	3171	—	1138	—	1138
Картриджи для принтера, руб.	8255	822	—	9587	10409
Кулер, руб.	2354	233	238	630	1101
Медицинские отходы, руб.	3875	—	250	616	866
Расходные материалы, руб.	41471	—	4548	7914	12462
Маржинальная прибыль, руб.	2001605	210898	272136	365258	848292

Таблица 8. Распределение доходов и расходов клиники по группам (продолжение)

Доходы / расходы	2016 г.	Январь 2017 г.	Февраль 2017 г.	Март 2017 г.	I квартал 2017 г. в целом
Маржинальная рентабельность, %	42,39	47,58	65,20	63,87	59,22
Косвенные постоянные расходы, руб.	3042327	224997	230611	284946	740555
Административные, руб.	2845144	217966	230611	260956	709533
Сайт и взаимодействие с контрагентами, руб.	48942	7031	—	1003	8035
Премия администратора, руб.	45535	—	—	9451	9451
Реклама, руб.	64565	—	—	9623	9623
Роспотребнадзор, руб.	38140	—	—	3913	3913
Операционная прибыль, руб.	-1040721	-14099	41525	80312	107737
Операционная рентабельность, %	-22,04	-3,18	9,95	14,04	7,52

сайт и взаимодействие с контрагентами, реклама, Роспотребнадзор, премия администратора.

Прямые расходы центра врачебной диагностики были включены в полном объеме, косвенные переменные расходы были распределены пропорционально доле пациентов данного центра, косвенные постоянные — в соответствии с долей площади кабинетов, предназначенных для врачебного приема.

В рамках новой классификации был составлен новый отчет о прибылях и убытках отдельно для лаборатории и центра врачебной диагностики (табл. 9), по данным которого были определены маржинальная и операционная рентабельность.

Маржинальная прибыль рассчитывалась путем вычитания из выручки прямых и косвенных переменных затрат. Соответственно, доля маржинальной прибыли в выручке называется маржинальной рентабельностью.

Следует отметить, что на протяжении всего рассмотренного периода клиника имела крайне высокую маржинальную рентабельность, однако высокие постоянные расходы не позволяли достичь положительных значений прибыли в 2016 г. и в январе 2017 г.

Важно, что в феврале 2017 г. резко увеличились доходы от вакцинации, именно это позволило клинике получить прибыль в данный период.

В ходе анализа полученных результатов появилось предложение рассчитать точку безубыточности (критическую точку) — минимальный размер выручки клиники, необходимый для полного погашения всех расходов, а также определить целевой объем выручки клиники для достижения планируемой прибыли. Это также позволит установить количество пациентов, которых требуется обслужить для достижения запланированных показателей.

В соответствии с требованиями заказчика были рассчитаны точка безубыточности и необходимая загрузка для получения прибыли размером 1 млн руб. ежемесячно.

Целевая посещаемость рассчитывалась по следующей формуле:

$$N^* = \frac{FC \times N}{MP},$$

где FC — постоянные издержки;

N — количество посетителей;

MP — маржинальная прибыль.

Таблица 9. Управленческий отчет о прибылях и убытках клиники

Показатели	2016 г. в целом	2016 г. в среднем за месяц	Январь 2017 г.	Февраль 2017 г.	Март 2017 г.	I квартал 2017 г.
Средний чек, руб.	3293	3293	2788	2746	3690	3074
Целевая выручка в месяц, руб.	7177548	598129	472880	353698	446160	416867
Целевая посещаемость, человек в месяц	2180	182	170	129	121	136
Фактическая посещаемость, человек в месяц	—	119,5	159	152	153	155
Целевая посещаемость для получения прибыли 1 млн руб. в месяц, человек в месяц	2896	898	924	687	545	685
Максимальная загрузка, человек	—	960	960	960	960	960
Целевая выручка для получения прибыли 1 млн руб. в месяц, руб.	9536778	2957359	2574593	1887436	2011926	2105603
Фактическая выручка, руб.	4722247	393520	443247	417385	417386	426006

Примечание: целевая посещаемость и целевая выручка являются точками безубыточности.

При введении условия получения прибыли в размере 1 млн руб. формула принимает следующий вид:

$$N^* = \frac{(FC + 1000000) \times N}{MP}$$

Целевая выручка находится путем умножения величины среднего чека на целевую посещаемость. Следует отметить, что при расчете точки безубыточности было принято условие, что средний чек не меняется и уровень маржинальной рентабельности также сохраняется неизменным.

Рассчитанные показатели представлены в табл. 9. Значения, полученные на основе месячных данных, сильно различаются, это можно объяснить особенностями введения управленческого учета в компании. Расходы и доходы учитываются по кассовому методу, поэтому может возникнуть временной лаг между образованием расхода и получением соответствующего дохода, т.е. материалы могли закупаться в начале года, а использоваться на протяжении нескольких последующих месяцев.

При расчете показателей на основе агрегированных данных точки безубыточности показывают

большую стабильность и яснее отражают имеющуюся ситуацию, а их изменения можно интерпретировать.

После вычета из доходов прямых и косвенных переменных мы получаем маржинальную прибыль. Следует отметить, что маржинальная рентабельность составляет более 40% в каждый из рассмотренных периодов. Для фирм подобного типа данный показатель достаточно высок. Однако операционная прибыль клиники в 2016 г. была отрицательной и составляла –22%. Исходя из этого можно сделать вывод, что объемы оказываемых услуг недостаточны для покрытия постоянных издержек. Таким образом, необходимо активно увеличивать посещаемость клиники, а также найти источник постоянного дохода, который позволит ежемесячно покрывать большую часть постоянных расходов.

Для достижения нулевой прибыли необходимо, чтобы количество посетителей клиники составляло примерно 170 человек в месяц при среднем чеке 3000 руб. Для сравнения в 2016 г. клинику посещали в среднем 120 человек в месяц. Следует отметить, что имеющиеся мощности позволяют оказывать данный объем услуг.

Расчет показателей посещаемости, необходимых для выхода на точку безубыточности и на уровень целевой прибыли, начался с определения уровня издержек в соответствующих точках и выручки, требуемой для их покрытия. Далее были произведены расчеты величины среднего чека. В январе 2017 г. фирме не хватило 11 человек, заплативших по среднему чеку, для выхода на точку безубыточности. И хотя в феврале фактическая посещаемость превысила целевое значение, по кумулятивным данным за 2016 г. видно, что клиника в среднем недобирает 62 клиента со средним чеком 3293 руб. ежемесячно. Для достижения целевого уровня прибыли в среднем в 2016 г. клиника должна была обслуживать 241 человека ежемесячно, в то время как реальное значение составило 120. В январе 2017 г. клиника должна была оказать услуги 232 людям, что на 73 больше фактического значения. В феврале недостаток составил всего 23 человека.

Как показал анализ занятости кабинетов, у клиники есть огромный потенциал для увеличения заполняемости. Если учесть, что на каждого пациента уходит час, то в среднем ежемесячно на обслуживание клиентов при уровне прибыли в 1 млн руб. будет тратиться 241 час. В клинике пять функциональных кабинетов и один процедурный, если считать, что они все могут быть загружены, то соответствующая загрузка для одного кабинета составит 40,16 часа в месяц, или 1,38 часа в день. С поправкой на ограниченную функциональность (кабинет офтальмолога доступен лишь ему, процедурный кабинет, хоть и позволяет работать хирургу и дерматологу, слишком малы) мы имеем четыре больших кабинета. Итоговое значение загрузки для достижения указанного уровня прибыли — менее 60,25 часа в месяц, или 2,05 часа в день. Текущая загрузка кабинетов составляет 1,01 часа без учета ограничений, с ограничениями — менее 1,51 часа в день. Таблица занятости, представленная в Приложении, показывает, что кабинеты вполне свободно могут справиться с такой загруженностью, т.к. многие из них не заняты большую часть дня или даже недели.

Альтернативные варианты услуг, представленные в табл. 1, позволят руководству решить, какими именно услугами заполнить расписание.

Этап 3: рекомендации по организации управленческого учета

Как уже было указано ранее, исследование показало, что клинике следует провести интенсивную маркетинговую кампанию для привлечения клиентов. Также для улучшения показателей были предложены следующие меры.

1. Дополнить персонал клиники врачами, работающими по ценам не выше рыночных.
 2. Внедрить новые услуги. Возможные варианты: программы реабилитации, восстановления и укрепления зрения, развитие речи, ЛФК, семинары для родителей, консультирование в режиме онлайн через WhatsApp и Viber клиентов, проходящих курсовые программы.
 3. Сформировать курсовые программы лечения: абонементы (три, шесть, 12 месяцев) для детей от рождения до одного года, от одного до двух лет, от двух до трех лет и т.д. Установить на них средние по рынку цены, стоимость таких программ на рынке варьируется от 59 до 150 тыс. руб. в зависимости от возраста ребенка и типа программы. Примерный список услуг: прием педиатра, невролога, хирурга-ортопеда, офтальмолога, кардиолога, массаж, вакцинация, анализы, УЗИ, ЭКГ и ЛФК. В будущем возможно внедрение ДМС.
 4. Разработать программу лояльности: предоставлять скидку за репост в социальной сети или привлечение друзей, при покупке блока программ одновременно.
 5. Провести активную рекламную кампанию одновременно в Интернете (посты в Instagram, «ВКонтакте» и т.д.) и в офлайн-среде (раздача листовок, размещение рекламы в районе расположения клиники и т.д.).
- На данный момент внедрить ДМС в детской клинике очень сложно, поскольку такой вид услуг распространен лишь среди корпоративных клиентов. В основном в РФ этой услугой пользуются

компании, страхующие своих сотрудников. Рынок ДМС высококонкурентный, но перспективный. Каких-либо специальных ограничительных мер в законодательстве обнаружено не было. Тем не менее для успешного применения программы требуется расширение списка оказываемых услуг и создание сети клиник.

Для привлечения новых клиентов было предложено следующее позиционирование.

- Детская клиника с индивидуальным подходом к каждому ребенку («Таргетированное лечение»).

- Семейная медицина — клиника заботится о каждом клиенте и готова помочь в любое время («Врачи могут ответить на вопросы онлайн»).

- Последние технологии лечения и высококвалифицированные специалисты («Доверяйте самое дорогое только лучшим»).

Заказчику было рекомендовано для внутреннего пользования вести управленческий учет доходов клиники, который отражал бы реальные операционные показатели. Это позволило бы оценить эффективность услуг, оказываемых специалистами, и ответить на вопрос о том, какое направление является наиболее рентабельным для вложения в него дополнительных инвестиций.

Для ведения данной отчетности можно использовать Excel. На протяжении года следует ежедневно вносить данные в форму, представленную в табл. 10. Каждого пациента необходимо отметить в соответствующей услуге строке «Количество пациентов», а затем зафиксировать оплаченную стоимость приема в строке «Выручка». По итогам дня по каждому направлению можно подсчитать зарплату специалистов.

По завершении месяца собранная информация в агрегированном виде будет автоматически перенесена в форму, представленную в табл. 11.

В качестве примера в ней представлены реальные цифры по некоторым направлениям клиники за январь 2017 г. Для получения показателя валовой прибыли из выручки необходимо вычесть прямые переменные расходы (в данном случае зарплату специалиста и страховые взносы). Далее

для того, чтобы сделать сопоставимыми значения всех направлений, стоит разделить валовую прибыль на количество пациентов. Полученный показатель «Валовая прибыль на человека» демонстрирует, какая валовая прибыль была принесена каждой доходной статьей в расчете на одного пациента за прошедший месяц (т.е. по сути это показатель предельной прибыли). Обратившись к данной форме, можно понять, какие направления являются наиболее доходными. Например, в январе самыми прибыльными были хирургия, педиатрия и неврология, принесшие соответственно 2000, 1406 и 1284 руб.

По результатам рассмотренного консалтингового проекта была получена обратная связь от собственников. Они поделились своими впечатлениями от совместной работы и результатами: *«Нам было очень комфортно работать вместе. Вся информация была структурирована и стала понятна. Мы получили ясную картину, что происходит в клинике, и определили, каких результатов мы хотим достичь. В ходе исследования мы смогли выделить ключевые направления работы клиники, нашли порог рентабельности предприятия, наметили перспективы развития, смогли взглянуть со стороны на процессы управления. Уже в первые месяцы произошло увеличение пациентопотока за счет работы детской клиники при сохранении в качестве «подушки безопасности» лабораторной службы. У нас лично сформировалось представление об экономической составляющей работы учреждения (прибыльность, рентабельность, маржинальность). Мы научились четко планировать постоянные и переменные расходы, составлять финансовые отчеты для определения приоритетных направлений и рентабельности каждого подразделения, осуществлять расчет KPI сотрудников».*

Особенно хочется отметить, что проектная командная работа в области консалтинга, внешнего аудита — это эффективная процедура для оздоровления операционной деятельности. Она помогает достигать поставленных целей в короткий срок, обозначив для этого конкретные шаги.

Таблица 10. Форма для ежедневного отражения операционных показателей (фрагмент)

Параметры	01.01.2017	02.01.2017	03.01.2017	...	31.01.2017	Итого за январь
<i>Педиатрия</i>						
Количество пациентов, человек						
Выручка, руб.						
Зарплата специалистов, руб.						
<i>Неврология</i>						
Количество пациентов, человек						
Выручка, руб.						
Зарплата специалистов, руб.						
<i>Хирургия</i>						
Количество пациентов, человек						
Выручка, руб.						
Зарплата специалистов, руб.						
<i>Ортопедия</i>						
Количество пациентов, человек						
Выручка, руб.						
Зарплата специалистов, руб.						

Таблица 11. Форма для агрегированных данных по месяцам (фрагмент)

Параметры	Январь	Февраль	Март	...	Декабрь
<i>Педиатрия</i>					
Выручка, руб.	128600				
Прямые расходы, руб.	31600				
Валовая прибыль, руб.	97000				
Количество пациентов, человек	69				
Валовая прибыль на человека, руб.	1406				
<i>Неврология</i>					
Выручка, руб.	15560				
Прямые расходы, руб.	4000				
Валовая прибыль, руб.	11560				
Количество пациентов, человек	9				
Валовая прибыль на человека, руб.	1284				
<i>Хирургия</i>					
Выручка, руб.	4000				
Прямые расходы, руб.	2000				
Валовая прибыль, руб.	2000				

Таблица 11. Форма для агрегированных данных по месяцам (фрагмент) (продолжение)

Параметры	Январь	Февраль	Март	...	Декабрь
Количество пациентов, человек	1				
Валовая прибыль на человека, руб.	2000				
	<i>Ортопедия</i>				
Выручка, руб.	18220				
Прямые расходы, руб.	11650				
Валовая прибыль, руб.	6570				
Количество пациентов, человек	8				
Валовая прибыль на человека, руб.	821				
	<i>Офтальмология</i>				
Выручка, руб.	8580				
Прямые расходы, руб.	4000				
Валовая прибыль, руб.	4580				
Количество пациентов, человек	5				
Валовая прибыль на человека, руб.	916				
	<i>УЗИ</i>				
Выручка, руб.	33277				
Прямые расходы, руб.	13543				
Валовая прибыль, руб.	19734				
Количество пациентов, человек	18				
Валовая прибыль на человека, руб.	1096				

Заказчик не только получает актуальную для него информацию, но и обучается, развивает недостающие навыки, например, анализа финансовой и нефинансовой информации с целью принятия управленческих решений.

В целом, если посмотреть на проблему коммерческой медицины, намного эффективнее привлечь специалистов, чем тратить время на изучение тех вопросов, в которых сам не очень сведущ. Индивидуальный подход к отдельно взятой

организации позволяет получить уникальные результаты. Проектный формат дает возможность развить навыки командной работы, понять отраслевые особенности, научиться интерпретировать экономические показатели и разрабатывать формы управленческой отчетности, которые отражают существующие проблемы и помогают достигать стратегических показателей, а также, что очень важно, удобны в применении.

ПРИЛОЖЕНИЕ.

Занятость кабинетов и свободные часы по дням недели

Кабинет	Дни приема	Врач, ведущий прием	Часы работы	Свободные часы
Педиатр	Пн	Педиатр, аллерголог	10:00–16:00	С 7:30 до 10:00, с 16:00 до 19:00
		Дерматолог	10:00–12:00	
	Вт	Свободен весь день		
	Ср	Педиатр, аллерголог	10:00–16:00	С 7:30 до 9:00, с 16:00 до 19:00
		Педиатр	9:00–11:00	
	Чт	Свободен весь день		
	Пт	Педиатр	9:00–11:00	С 7:30 до 9:00, с 12:00 до 19:00
		Дерматолог	10:00–12:00	
	Сб	Педиатр, аллерголог	10:00–16:00	С 8:00 до 10:00
			Дерматолог	
Невролог		16:00–19:00		
Вс	Свободен весь день			
УЗИ	Пн	Кардиолог, ЭХО	18:00–19:00	С 7:30 до 17:00
		Кинезитерапевт	17:00–19:00	
	Вт	Свободен весь день		
	Ср	Логопед	17:00–19:00	С 7:30 до 17:00
	Чт	Ортопед, УЗИ	16:30–19:00	С 7:30 до 16:30
	Пт	Кардиолог, ЭХО	18:00–19:00	С 7:30 до 18:00
	Сб	Логопед	12:00–15:00	С 8:00 до 12:00, с 15:00 до 16:30
		Ортопед, УЗИ	16:30–19:00	
	Вс	УЗИ	9:00–11:00	С 11:00 до 12:00, с 15:00 до 17:00
		Логопед	12:00–15:00	
Офтальмолог	Пн	Свободен весь день		
	Вт	Офтальмолог	17:00–19:00	С 7:30 до 17:00 (с 7:30 до 10:00, с 16:00–17:00)
		Офтальмолог	10:00–16:00 один раз в месяц	
	Ср	Свободен весь день		
	Чт	Офтальмолог	17:00–19:00	С 7:30 до 17:00
	Пт	Свободен весь день		
	Сб	Свободен весь день		
	Вс	Свободен весь день		
ЛОР	Пн	Свободен весь день		
	Вт	ЛОР	17:00–19:00	С 7:30 до 17:00
	Ср	ЛОР	15:00–19:00	С 7:30 до 15:00

ПРИЛОЖЕНИЕ.

Занятость кабинетов и свободные часы по дням недели (продолжение)

Кабинет	Дни приема	Врач, ведущий прием	Часы работы	Свободные часы
Главный врач (резерв)	Чт	Свободен весь день		
	Пт	ЛОР	15:00–19:00	С 7:30 до 15:00
	Сб	Свободен весь день		
	Вс	ЛОР	12:00–14:00	С 9:00 до 12:00, с 14:00 до 17:00
	Пн	Свободен весь день		
	Вт	Свободен весь день		
	Ср	Свободен весь день		
	Чт	Свободен весь день		
	Пт	Свободен весь день		
	Сб	Хирург	12:00–14:00	С 8:00 до 12:00, с 14:00 до 19:00
Вс	Главный врач, педиатр	10:00–17:00	С 9:00 до 10:00	