

## РОССИЙСКИЙ МЕНЕДЖМЕНТ: СОВРЕМЕННЫЙ РАКУРС

Международный научно-практический журнал «Вестник МИРБИС» ISSN 2411-5703 <http://journal-mirbis.ru/>  
№ 3 (15) 2018 DOI: 10.25634/MIRBIS.2018.3

**Ссылка для цитирования этой статьи:** Киселев В. Д., Зуенкова Ю. А. Можно ли построить рентабельный сервисный бизнес на рынке тяжелой медицинской техники в сегменте B2G? [Электронный ресурс] // МИРБИС. 2018. № 3 (15). С. 76-95.  
DOI: 10.25634/MIRBIS.2018.3.9

УДК 338.45 : 615.47

**Владимир Киселев<sup>1</sup>, Юлия Зуенкова<sup>2</sup>**

### МОЖНО ЛИ ПОСТРОИТЬ РЕНТАБЕЛЬНЫЙ СЕРВИСНЫЙ БИЗНЕС НА РЫНКЕ ТЯЖЕЛОЙ МЕДИЦИНСКОЙ ТЕХНИКИ В СЕГМЕНТЕ B2G?

**Аннотация.** Востребованность данного исследования обусловлена интересом, проявленным к драматической ситуации, которая связана с рождением нового для России высокодоходного рынка. Она отражает складывающуюся в стране отраслевую практику постгарантийного технического обслуживания тяжелой медицинской техники, проблематику организации качественного и рентабельного для российского представительства иностранной компании-поставщика сервисного бизнеса в условиях законодательных и регуляторных пробелов, объективного дефицита квалифицированных специалистов и качества услуг, предоставляемых населению государственными медицинскими учреждениями.

*Актуальность материалов* статьи обусловлена тем, что по ключевым вопросам природы этого нового рынка нет единства представления о формальных и неформальных правилах его функционирования.

*Цель исследования* заключается в выявлении базовых теоретических основ нарождающегося рынка тяжелой медицинской техники, оказывающих влияние на развитие этого реального инновационного сектора экономики. Исследовательский вопрос, обсуждаемый в статье, сформулирован так: «Можно ли построить рентабельный сервисный бизнес на рынке тяжелой медицинской техники (ТМТ) в сегменте B2G, обеспечив её качественное техническое обслуживание при отсутствии адекватной нормативной базы?».

*Методы исследования* заключаются в рассмотрении данного явления в конкретной проблемной ситуации в пространстве и взаимосвязи ключевых участников нарождающегося отраслевого рынка, в том числе, государственных и частных, отечественных и иностранных. В статье предложено и практически применено несколько авторских теоретических инструментов: продуктовая матрица, картоид суботрасли, расширенная матрица эталонных стратегий маркетинга.

*Результатами исследования* стало то, что в статье показано взаимное влияние стейкхолдеров нового отраслевого рынка цифровых медицинских технологий, на возможные направления развития сферы услуг и производства в реальном секторе российской экономики.

*Практическая значимость статьи* заключается в разработке практического инструмента для описания сложной экономической ситуации, для проведения процесса стратегирования, в приложении данного инструмента к реальной проблемной ситуации.

**Ключевые слова:** дорожная карта, B2G, постгарантийное сервисное обслуживание, тяжелая медицинская техника, лучевая диагностика, рентгеновское оборудование, стратегирование.

*JEL:* B41, D4, F2, I18, M31

1 **Киселев Владимир Дмитриевич** – доктор делового администрирования, преподаватель АНО ВО «Московская международная высшая школа бизнеса «МИРБИС» (Институт), Россия, Москва 109147, ул. Марксистская, 34/7. Член ассоциации «Профессиональное сообщество директоров «Директориум», Гильдии маркетологов и Ассоциации MBA. Email: [f1f2f3f4@rambler.ru](mailto:f1f2f3f4@rambler.ru)

ORCID 0000-0002-7053-3748; РИНЦ Author ID: 759584

2 **Зуенкова Юлия Александровна** – член Гильдии маркетологов. Россия, Москва. Email: [zuenkova@bk.ru](mailto:zuenkova@bk.ru)

#### Теоретическая часть

##### Про рентгеновские аппараты

Рентгеновские аппараты X-ray относятся к группе медицинского оборудования, для которых эксплуатационной документацией предусмотрено при их практическом использовании обязательное техническое обслуживание<sup>3</sup>

3 Техническое обслуживание медицинской техники – комплекс регламентированных нормативной и эксплуатационной документацией мероприятий и операций по поддержанию и восстановлению исправности и

в гарантийный и послегарантийный период<sup>4</sup>. Это – непреклонное условие её безопасной эксплуатации и эффектив-

работоспособности медицинской техники при ее использовании по назначению, а также при хранении и транспортировании.

4 Периодичность технического обслуживания медицинской техники – установленный в эксплуатационной документации интервал времени или наработка между данным видом технического обслуживания и последующим таким же видом.



Зоны хозяйствования (виды деятельности)	ЦА или ЦС	Продукт обмена (продажи)					Бизнес-единицы
		Покупается клиентом у продавца			Предоставляется клиенту продавцом		
		Товар	Работа	Услуга	Сервисное (гарантийное) обслуживание по продукту	Идеологема	
			Работа	Услуга			
Проектная деятельность (если есть)							
	?	?	?	?	?	?	?
	?	?	?	?	?	?	?
...	...	...	...	...	...	...	...
Обслуживающая деятельность							
	?	?	?	?	?	?	?
	?	?	?	?	?	?	?
...	...	...	...	...	...	...	...

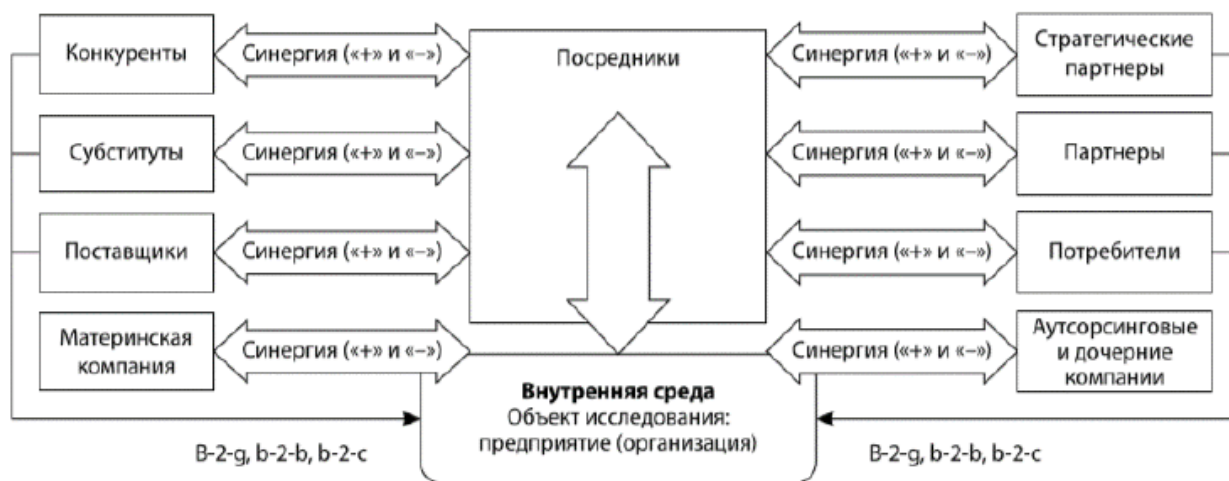
Источник: составлено авторами, Киселев В. Д.

**Картоид суботрасли**

Неметрическая карта, в которой не важны расстояния, но важны имеющиеся ключевые связи, в экономической географии называется картоидом [Киселев, 2018, с. 28-31]. На рисунке 1 представлен картоид эталонной суботрасли, где внутреннюю среду обозначает исследуемая организация, а внешнюю среду – все её континуальные контрагенты: материнская(ие) компания(ии) и атсорсинговая(ые) или дочерняя(ие) компания(ии); поставщики и потребители; конкуренты и субституты; партнеры и стратегические партнеры; разного рода посредники. Контрагенты могут относиться к разным типам рынков, например, B2C, B2B, B2G. Синергетические, для

исследуемой организации, продуктовые ресурсные обмены составляют суть любой продуктивной деятельности и определяют право организации на дальнейшее существование и присутствие на любом отраслевом рынке.

Картоид суботрасли удобен для формализации реально существующих в ней проблем (противоречий) между контрагентами, например, потребитель хочет получить продукт сейчас и немедленно, а оплату потом и как можно позже; поставщик хочет оплату сейчас, а поставку потом и как можно позже. Для каждой пары контрагентов существуют эталонные давно и широко известные наборы таких проблем, которых, кстати, не так уж и много, порядка нескольких десятков.



**Рис. 1.** Картоид эталонной суботрасли

Источник: составлено авторами, Киселев В. Д.

**Эталонные стратегии маркетинга**

В таблице 2 представлена расширенная матрица эталонных стратегий маркетинга, которая представляет из себя перемножение двух векторов: участников суботрасли (см. рисунок 1) и их типовых стратегий экономического поведения [Киселев, 2018, с. 31-32].

Пересечение столбца и строки задает конкретную эталонную стратегию маркетинга, например, создание нового продукта (СНП), развитие (существующего) продукта (РСП).

Широко применяются, например, у Ф. Котлера, эталонные маркетинговые стратегии, горизонтальная диверсификация (Год), концентрическая диверсификация (КД), конгломера-

тивная диверсификация (Код), развития (Раз), захват (Зах), сокращения (Сок), отторжения (Отт), интеграция (Инт): прямая; обратная; совместное предприятие; горизонтальная интеграция (ГоИ), стратегия операционного совершенства (СОС); наступательные (Нас); оборонительные (Обо). Как свидетельствует таблица 2, эталонных стратегий маркетинга не

Таблица 2. Эталонные стратегии маркетинга

	Типовые стратегии экономического поведения										
	Создание	Наступление				Сохранения существующего статуса с контрагентом	Отступление				Ликвидация
		Интеграция	Дезинтеграция	Установление границ	Снятие границ		Интеграция	Дезинтеграция	Установление границ	Снятие границ	
Своего продукта	СНП	РСП	Год	КД	Код	-	-	-	-	-	-
Рынка потребителей	-	Раз	-	-	Зах	-	-	Сок	Отт	-	-
Поставщика	-	Инт	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Партнера	-	Инт	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Стратегического партнера	-	Инт	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Посредника	-	Инт	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Конкурента	-	ГоИ	-	СОС	Нас	-	-	-	Обо	-	-
Субститута	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Материнской организации	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Дочерней организации	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-

Источник: составлено авторами, Киселев В. Д.

**Внутренняя среда объекта/субъекта исследования**

Иванов, руководитель российского представительства американской компании X-ray<sup>1</sup>. В его обязанности входит построение рентабельного бизнеса, в том числе и сервисного, который обслуживает тяжелую медицинскую технику, произведенную X-ray в США. Задача эта довольно сложная.

Представительство десять лет успешно работает на российском отраслевом рынке (см. таблицу 3), реализуя через сеть дистрибьюторов свое диагностическое рентгеновское оборудование для лучевой диагностики – рентгеновские аппараты. А также оно продает запасные части для ремонта вышедших из строя своих рентгеновский аппаратов (т. е. парка медицинской техники X-ray<sup>2</sup>) силами своих авторизованных

и обученных сервисных провайдеров, которые предоставляют медицинским организациям сервисные услуги (обслуживание), осуществляя полный комплекс работ:

- периодическое техническое обслуживание аппаратов X-ray;
- проведение регулярного контроля технического состояния и эксплуатационных параметров оборудования, произведенного компанией-производителем X-ray;
- осуществляют текущий ремонт, используя оригинальные запасные части компании-производителя X-ray.

1 Образы компании-производителя TMT X-ray и её контрагентов – субирательные.

2 Специализированные сервисные предприятия (сервисные провайдеры,

СП) в соответствии с Положением о лицензировании могут осуществлять сервис медицинской техники, имеют право на обслуживание, которое получено СП у производителя. Данное требование позволяет сервисной организации получать от производителя или его уполномоченного представителя сервисную документацию, запасные части и расходные материалы.

Таблица 3. Продуктовая матрица представительства (объекта/субъекта исследования)

Зоны хозяйствования (виды деятельности)	ЦА или ЦС	Продукт обмена (продажи)					Бизнес-единицы	
		Покупается клиентом у продавца		Предоставляется клиенту продавцом				
		Товар	Работа	Услуга	Сервисное (гарантийное) обслуживание по продукту			Идеологема
Работа	Услуга							
Основная деятельность								
1. Продажа рентгеновских аппаратов	Дистрибьюторы (B2B)	Рентгеновские аппараты	-	-	Замена неисправных блоков	Консультирование	Продолжать успешное сотрудничество с представительством	Представительство
2. Продажа запчастей	Сервисные провайдеры (B2B)	Запасные части	-	Ежегодное сервисное обучение (\$)	Замена неисправных блоков	Консультирование		Представительство
3. Проведение обучающих курсов	Сервисные провайдеры и их инженеров (B2B)	Сертификаты инженерам и сервисный договор на авторизацию компании	Обучение		Раздаточные материалы	Консультирование		Представительство
Проектная деятельность								
4. Продажа запчастей	Больницы бюджетной системы здравоохранения (B2G)	Запасные части	-		Маркетинг, продвижение, сопровождение	Продолжать успешное сотрудничество с представительством	Представительство	
5. Постгарантийный ремонт	Больницы бюджетной системы здравоохранения (B2G)	-	Сервисное обслуживание: 1. Периодическое техобслуживание 2. Контроль состояния <sup>1</sup> 3. Текущий ремонт <sup>2</sup>				Вновь созданный сервисный отдел представительства	

1 Контроль технического состояния медицинской техники – проверка соответствия значений параметров и характеристик изделия медицинской техники требованиям нормативной и эксплуатационной документации, выявление изношенных и поврежденных частей (деталей), проверка действия всех защитных устройств и блокировок, наличия и ведения эксплуатационной документации.

2 Текущий ремонт медицинской техники – неплановый ремонт, выполняемый без частичного или полного восстановления ресурса изделия медицинской техники путем замены и (или) восстановления отдельных деталей или сменных комплекующих частей с послеремонтным контролем технического состояния изделия в объеме, установленном в эксплуатационной документации.

Источник: составлено авторами, Киселев В. Д., Зуенкова Ю. А.

Для анализа выбраны зоны хозяйствования – постгарантийный ремонт и запчасти (пп. 5 и 4).

Суть бизнес-модели для постгарантийного ремонта и запчастей (за счёт чего в организации происходит ресурсное приращение): гарантийный срок для оборудования компании X-ray – один год. Компания X-ray рассматривает постгарантийный бизнес как источник дополнительной прибыли, по тому, что при наличии качественной техники, расходы на постгарантийное сервисное обслуживание для X-ray будут минимальными, а прибыль – может оказаться большой, при минимальных рисках. Таким образом, создавая в представительстве в рамках нового проекта сервисный отдел и имея возможность принимать участие в государственных торгах напрямую, компания планирует получить значительную прибыль.

### Внешняя среда представительства. Ситуация: сложившаяся вокруг него система отношений

Высокую маржинальность сервисного рынка понимают все игроки данного рынка, а отсутствие законодательных предписаний и регламентов позволяет даже индивидуальным предпринимателям становиться сервисными провайдерами и открывать сервисные компании.

Медицинские организации, имеющие в своём оснащении тяжелую медицинскую технику, обязаны в послегарантийный период обеспечить ее техническое обслуживание и ремонт на договорной основе с лицензированной подрядной организацией или с помощью собственной технической службы<sup>1</sup>.

1 Постановление Правительства РФ «Об утверждении Положения о лицензировании деятельности по производству и техническому обслужи-

По данным экспертов [Щербакова, 2010, с. 61-66, 68-74], медицинские организации, имеющие собственные технические службы в своей организационной структуре и способные полностью обеспечить техническое медицинское обслуживание всего парка тяжелой медицинской техники, составляют не более 10 %.

Однако, в последнее десятилетие отмечается тенденция к увеличению числа медицинских организаций, особенно крупных, которые имеют в качестве штатных подразделений полноценные технические службы.

В ближайшие пять лет такое увеличение прогнозируется до 30 %.

Остальные медицинские организации не имеют своих технических служб или имеют недостаточное количество инженеров для самостоятельного и полноценного обслуживания всех видов ТМТ.

Действующее законодательство РФ не запрещает медицинским учреждениям осуществлять обслуживание техники самостоятельно и для этого им не нужна лицензия. На базе учреждения просто создается сервисная служба со своими штатными специалистами<sup>2</sup>. Учитывая этот факт, многие медицинские учреждения относительно легко принимают решение об организации такой структуры, но они часто упускают из виду то обстоятельство, что к такой сервисной службе в полной мере применимы те же требования, что и к организациям, получающим соответствующую лицензию:

- периодическое обучение своих сотрудников;
- повышение квалификации сотрудников;
- получение для персонала, обслуживающего медицинскую технику, допусков по радиационной безопасности;
- наличие приборного парка, необходимого для проведения работ<sup>3</sup>;
- наличие технической документации;
- наличие специальных помещений, в которой будет ремонтироваться и храниться оборудование;
- проведение предусмотренных регламентных работ;
- и многое другое.

Зачастую данные требования не выполняются надлежащим образом (см. таблицу 4). Обслуживание медицинской техники осуществляют сотрудники, которые не имеют

необходимого опыта и квалификации. Все это становится причиной низкого качества ремонта и обслуживания медицинской техники во многих учреждениях здравоохранения.

**Таблица 4. Преимущества и недостатки разных форм организации технического обслуживания ТМТ для бюджетной медицинской организации**

Форма организации технического обслуживания	
Собственная техническая службы	Подрядная сервисная организация (сервисный провайдер)
<b>ПРЕИМУЩЕСТВА</b>	
Контролируемость качества и уверенность в надежности исполнения ремонтных работ	Высокая конкуренция со стороны сервисных провайдеров, предоставляющая возможность экономии бюджета за счет уторговывания (снижения) цены в тендере
Возможность экономии бюджета в долгосрочной перспективе	Возможность делегирования решения кадровых, технических и снабженческих вопросов, а также ответственности за нанесение вреда пациентам и медицинскому персоналу из-за неисправности медицинской техники
Экономия времени на проведение госзаказов на заключение сервисного контракта	
<b>НЕДОСТАТКИ</b>	
Высокие затраты на организацию сервисной службы в краткосрочной перспективе	Отсутствие реальной контролируемости за качеством исполнения работ
Невозможность обеспечения сервиса всего парка медицинской техники (только относительно простые виды ТМТ)	Неоправданное завышение цены на услуги за счёт монопольного положения подрядной организации (в случае сложной медицинской техники)

*Источник: составлено авторами, Зуенкова Ю. А.*

Неоднократно проводимые проверки использования диагностического оборудования показали, что большое количество медицинской техники не используется надлежащим образом в связи с простоями по причине ее неисправности. При этом ремонт и постгарантийное техническое обслуживание вызывают ряд затруднений в связи с неоднозначностью нормативной базы, в частности на регламенты проведения работ.

На сегодняшний день проведение сервисного обслуживания медицинской техники в медицинских организациях в России регламентируется только методическими рекомендациями<sup>4</sup>, которые носят, именно, рекомендательный характер<sup>5</sup> и не могут рассматриваться как эффективный инструмент

ваную (за исключением случая, если техническое обслуживание осуществляется для обеспечения собственных нужд юридического лица или индивидуального предпринимателя) медицинской техники» от 03.03.2013 № 469 // Российская газета.

2 Федеральный закон №128-ФЗ от 08.08.2001 «О лицензировании отдельных видов деятельности» [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.rsn-sk-26.ru/licenses/normativnye-dokumenty/federalnyjzakon-ot-08-08-2001-128-fz-o-litsenzirovanii-otdelnykh-vidov-deyatelnosti/>.

3 ГОСТ Р ИСО «Общие требования к компетенции испытательных и калибровочных лабораторий» от 01.01.2012 № МЭК 17025-2009 01.06.2003 г.

4 О введении в действие Методических рекомендаций «Техническое обслуживание медицинской техники» Письмо Минздрав от 27 октября 2003 года N 293-22/233.

5 Руководство по организации закупок, технического обслуживания, ремонта и списания медицинской техники / под общ. ред. А. В. Малиновского. СПб.: Медтехника, 2008. 160 с.

**82 Можно ли построить рентабельный сервисный бизнес на рынке тяжелой медицинской техники в сегменте B2G?**

контроля и управления<sup>1</sup>. Помимо данного документа, других указаний на то, с какими результатами и в каком объеме должно проходить обслуживание техники, нет.

Этим обстоятельством часто пользуются недобросовестные поставщики сервисных услуг. Очень часто обслуживающие организации опираются на пробелы в законодательстве в своих корыстных интересах, опираясь только на те положения, которые им выгодны и просты для реализации.

Так, сервисные организации, выходящие на рынок с предложением сервисных услуг, но не являющиеся авторизованными сервисными провайдерами, предлагают медицинским организациям сервисные услуги низкого качества и не в полном объеме. Они поставляют неоригинальные запчасти, что может приводить к преждевременному выходу сложного оборудования из строя. Эти организации используют договор на техническое обслуживание медицинской техники в качестве абонентской платы за то, что медицинское учреждение может направить им заявку на диагностику или ремонт испорченного медицинского изделия.

Кроме того, сервисные организации, не имеющие авторизации производителя на выполнение ремонтных работ и, соответственно, не имеющие кода доступа для осуществления технического обслуживания, часто лишь делают вид, что проводят работы. На самом деле, без доступа в сервисные меню, это только безответственная фикция – видимость действительно необходимых ответственных работ, рекомендованных производителем.

Сотрудники медицинской организации в свою очередь не обладают достаточными знаниями, чтобы проконтролировать такую «работу», не имеют специалистов, которые могли бы выявить допущенные нарушения.

Отсутствует нормативный документ, которым утверждена или рекомендована форма договора на техническое обслуживание медицинской техники. Даже при выявлении некачественно проведенных сервисных работ, руководство медицинской организации не имеет возможности отказаться от таких услуг, так как не имеет для этого законодательной основы<sup>2</sup>.

Сервисные организации берут на себя инициативу по составлению текста договора с очевидной целью получить за свою «работу» коммерческую выгоду. Они вообще не стремятся конкретизировать типовой текст, пытаясь избежать дополнительных финансовых обязательств<sup>3</sup>.

Это грозит медицинской организации необходимостью

затрат дополнительного бюджета и времени в случае обнаружения неисправности. По большому счету медицинская организация (МО) нуждается не в сервисном договоре, а в гарантиях работоспособности прибора. Договор по проведению конкретных мероприятий должен эту гарантию обеспечивать.

Поскольку единый технический регламент по выполнению работ не разработан, недобросовестные организации, чтобы гарантированно выиграть тендер, необоснованно снижают в разы стоимость работ по договору технического обслуживания техники с медицинскими учреждениями, но не предоставляют рекомендованный производителем объем необходимых качественных работ. Формальность проведения сервисных работ позволяет им работать с прибылью.

Авторизованные сервисные провайдеры (АСП) не хотят принимать участие в госторгах на сервисное обслуживание по заведомо низким и убыточным для себя ценам<sup>4</sup>. Компания X-ray требует качественного сервисного обслуживания, но по существующим ценам обеспечить это качество для АСП нерентабельно. Тем самым они предоставляют полную свободу своим, часто недобросовестным, конкурентам, а заодно лишают медицинские организации возможности получить качественное техническое обслуживание. Формально являясь партнерами X-ray, АСП не стремятся укрепить её (а заодно и своё) влияния на рынке сервиса, предпочитая более доступные способы получения прибыли. В частности, они перепродают оригинальные запчасти неавторизованным компаниям, способствуя развитию рынка некачественного сервисного обслуживания<sup>5</sup>.

Органы власти, выступая в качестве стратегических партнеров медицинских организаций, должны обеспечить не только доступные цены на рынке, но и возможность контроля качества услуг, а фактически они перекладывают эту ответственность на медицинские организации (МО), не предоставляя руководству МО эффективных средств управления и влияния на поставщиков сервиса.

Руководство МО не может отказаться и повлиять на исход госторгов, в ходе которых выигрыш заведомо достанется организациям, которым выгодно оказывать подобные услуги «на бумаге», т. е. услуги, предоставление которых обходятся им почти даром. Более того, руководство медицинской ор-

1 Руководство по ремонту и техническому обслуживанию медицинской техники / под общ. ред. А.В. Малиновского. СПб.: Медтехника, 2007. 288 с.

2 Федеральный закон «О контрактной системе в сфере закупок товаров, работ, услуг для обеспечения государственных и муниципальных нужд» от 05.04.2013 № 44

3 Тогунов И. А. Некоторые проблемы рынка медицинской техники на региональном уровне / И. А. Тогунов [Электронный ресурс]. – Режим доступа: [http://www.rusmedserv.com/zdrav/article\\_102.html](http://www.rusmedserv.com/zdrav/article_102.html)

4 1. Письмо о разъяснении положений Федерального закона от 5 апреля 2013 г. № 44-ФЗ «О контрактной системе в сфере закупок товаров, работ, услуг для обеспечения государственных и муниципальных нужд» № д28и-162 от 12.01.2017 г.

2. Письмо Министерства экономического развития РФ «Об ответственности заказчика за неверное указание кодов продукции при размещении информации о закупках в ЕИС» от 17.02.2016 № Д28и-344.

5 Постановление Правительства РФ «Об утверждении правил формирования и ведения в единой информационной системе в сфере закупок каталога товаров, работ, услуг для обеспечения государственных и муниципальных нужд и правил использования указанного каталога» от 08.02.2017 № 145 // Российская газета.

ганизации часто не имеет желания разоблачать поставщиков некачественных услуг, так как это может расцениваться как результат их неэффективного управления, в то время, как результат низкого качества сервиса скорее всего МО почувствует на себе только в долгосрочной перспективе по той причине, что большая часть оборудования имеет хорошее качество и запас прочности, т. е. обосновать связь между низким уровнем сервиса и выходом оборудования из строя довольно сложно.

Побочным эффектом применения неоткалиброванной техники может стать излишняя доза облучения, полученная пациентом при медицинском исследовании, который не в состоянии проконтролировать данных прискорбный факт.

Несмотря на все указанные проблемы российского рынка сервисного обслуживания, по оценке американского руководства X-ray, он оценивается как привлекательный (см. табл. 5) и мог бы приносить компании \$2 000 000 ежегодно. Кроме того, компания оценивает недополученную прибыль за продажу запасных частей еще в \$500 000 ежегодно, что связано с «серым» полулегальным рынком комплектующих. Проведенный специалистами X-ray технический аудит показал, что более 30 % аппаратов X-ray в России имеют одну и более неоригинальных запчастей. Помимо недополученной прибыли это грозит преждевременным выходом аппаратов из строя

и формированием отрицательного имиджа качества X-ray у медицинских организаций, приводя в будущем к снижению повторных продаж, что недопустимо.

Таблица 5. Сравнительные характеристики гарантийного и постгарантийного обслуживания

Показатель	Гарантийное обслуживание	Постгарантийное обслуживание
Доходы	Нет	Есть
Расходы	Заказчиком не возмещаются	Утвержденные, возмещаемые заказчиком
Объем работ	Выполняются исключительно в рамках и объемах гарантийного сертификата	Выполняются исключительно в рамках заказа на ремонт
Условия доставки	Доставка за счет производителя	Доставка силами и (или) за счет заказчика

Источник: составлено авторами, Зуенкова Ю. А.

При отсутствии существенных барьеров для входа, рынок постгарантийного сервисного обслуживания представляется для американского руководства X-ray привлекательным, так как может быть дополнительным источником доходов для представительства. Высшее руководство полагает, что это позволит повысить управляемость сервисным бизнесом в регионе (см. рис. 2).



Рис. 2. Картоид. Суботрасль для Российского представительства X-ray

Источник: составлено авторами, Киселев В. Д., Зуенкова Ю. А.



Руководитель российского представительства Иванов менее оптимистично оценивает перспективы организации сервисного бизнеса X-ray в России. Он не видит необходимости выделять ограниченные ресурсы своего представительства на организацию заведомо неэффективной инициативы. Это обстоятельство неоднократно вызывало противоречия между американским и российским менеджментом. Российское представительство теряет свою значимость и смысл существования (и финансирования) в глазах материнской компании, так как не может организовать надлежащий контроль за сервисом и запчастями и, как следствие, не может обеспечить удовлетворенность медицинских организаций (клиентов) оборудованием X-ray.

В будущем такая ситуация может повлечь отказ от повторного приобретения данного оборудования по государственной программе модернизации.

Кроме того, на рынок сервисного обслуживания в ближайшей перспективе может значительно повлиять и инициатива Правительства РФ по реализации дорожной карты «Развитие конкуренции в здравоохранении»<sup>1</sup>. Согласно этой «Дорожной карте», планируется совершенствование нормативно-правового регулирования в сфере обращения медицинских изделий, в частности, установление обязанности медицинских организаций приобретать медицинские изделия «открытого» типа<sup>2</sup>, что потенциально может легализовать «серый импорт» запчастей. В рамках «Дорожной карты» планируется также принятие федерального закона в сфере технического обслуживания, устанавливающего обязанность производителей предоставлять пользователям ключи и пароли доступа, необходимые для монтажа, наладки и технического обслуживания медицинских изделий, а также обязывающего производителей «на недискриминационной основе осуществлять обучение лиц, занимающихся техническим обслуживанием соответствующих медицинских изделий».

Можно предположить, что в ближайшее время рынок сервисного обслуживания станет менее рентабельным для производителей и сервисных компаний. Как следствие возросшей конкуренции, упадет цена на запчасти. Кроме того, всё больше медицинских организаций станут самостоятельно заниматься сервисным обслуживанием, организуя у себя инженерные службы. С целью экономии ресурсов такие инженерные службы могут объединяться, осуществляя консолидированные закупки запчастей, таким образом, совсем отрезав доступ для коммерческих организаций к рынку сервиса. В этих условиях ценность компании-производителя будет заключаться только в своевременной поставке запчастей, адекватном обучении и поддержке (удаленные консультации) инженеров медицинских организаций. Продуктовая

матрица (таблица 1) представительства в пунктах 5 и 4 будет сокращена!

### **Поле проблем<sup>3</sup> (отраслевая проблематика)**

Отсутствие четкого нормативного регулирования в отрасли вызывает у всех её участников ряд затруднений [Балаева, 2013, с. 29-44; Васильева, Кудрявцев, 2009; Васильева, 2007, с. 14; Власова, 2010; Кислинский и др., 2014, с. 2014-2018; Морданов, 2000, с. 107-107].

### **Материнская компания – российское представительство X-ray**

Материнская организация требует от представительства увеличить продажи в России. Для этого следует: организовать сервис напрямую (между российским представительством и медицинскими организациями), самостоятельно участвовать в госторгах с бюджетными МО на техническое обслуживание. Российский менеджмент, в лице Иванова, не согласен с позитивной оценкой перспектив развития сервисного бизнеса, что ставит для материнской компании под вопрос эффективность работы и смысл существования российского представительства.

### **Авторизованные сервисные провайдеры – представительство X-ray**

Сервисные провайдеры не могут и не хотят принимать участие в госторгах на сервисное обслуживание по заведомо низким ценам с убытком для себя, тем самым предоставляя полную свободу неавторизованным компаниям и лишая медицинские организации возможности получить качественное техническое обслуживание. Формально являясь партнерами X-ray, фактически не стремятся укрепить её (а заодно и свое) влияние на рынке сервиса. Они ищут более доступные способы получения прибыли, перепродавая оригинальные запчасти неавторизованным компаниям.

Перепродажа оригинальных запчастей неавторизованным компаниям способствуют развитию рынка некачественного сервисного обслуживания.

### **Медицинские организации – представительство X-ray**

Медицинские организации, недовольные качеством сервисного обслуживания аппаратов X-ray, произведенного третьими лицами, переносят всю ответственность на X-ray и её представительство. В будущем, при переоснащении государством медицинских учреждений, это недовольство может привести к отказу от повторного приобретения оборудования X-ray.

### **Медицинские организации – неавторизованные сервисные провайдеры**

Перекупая оригинальные запчасти у авторизованных сервисных провайдеров, неавторизованные компании повышают цены на запчасти для медицинских организаций, при этом

1 Дорожная карта «Развитие конкуренции в здравоохранении» (распоряжение Правительства РФ от 12 января 2018)

2 Открытые тип оборудования – это оборудование, которое может комплектоваться не оригинальными запасными частями и расходными материалами.

3 Проблема, которая диагностируется на сложившейся системе отношений (это то, чего нет, или то, что не получается; отсутствие решения на этот момент; наиболее значимое противоречие, которое вы обнаруживаете применительно к объекту исследования, отсутствие достоверного прогноза).

еще больше экономя на качестве сервиса, стремясь остаться в рамках запланированной рентабельности.

Поставляя неоригинальные запчасти с «серого рынка» и ремонтируя с их помощью аппараты X-ray, неавторизованные сервисные компании способствуют более быстрому выходу аппаратов из строя, расширяя собственный рынок, но нанося отдаленный материальный ущерб медицинским организациям.

Сервисные организации, взяв на себя инициативу по составлению текста сервисного договора, стремятся избежать дополнительных обязанностей, что грозит медицинской организации дополнительными затратами.

**Органы власти – медицинские организации**

Органы власти, выступая в качестве стратегических партнеров медицинских организаций, должны обеспечить не только доступные цены на рынке, но и возможность контроля качества услуг. Фактически они перекадывают эту ответственность на медицинские организации, не предоставляя их

руководству легитимных эффективных средств управления и влияния на поставщиков товаров и услуг. Руководство МО не может отказаться и повлиять на результаты госторгов.

**Субъект, выбранный для исследования, и его предпочтения**

**Иванов** – руководитель российского представительства компании X-ray, в задачи которого входит построение рентабельного бизнеса, в том числе сервисного, в России.

**Ценности, значимые для Иванова:** положительный (в глазах материнской компании) имидж как эффективного руководителя, что должно гарантировать ему позицию руководителя в долгосрочной перспективе и стабильный высокий доход.

**Цели, значимые для Иванова:** 1) увеличение прибыльности бизнеса российского представительства; 2) увеличение управляемости российского рынка ТМТ в сегменте «сервисное обслуживание».

Таблица 6. Оценка весовых коэффициентов, при оценке качества сервисного обслуживания

Типы ресурсов		Описание компонентов, при оценке качества	Вклад в качество, 1-3 баллов
Физические	Время	Соблюдение графика проведения технического обслуживания и регулярного контроля технических параметров	3
	Пространство	Сервисные работы, проводимые в помещениях, надлежащим образом укомплектованным всем необходимым для качественного проведения контроля эксплуатационных параметров	1
	Материалы	Выполнение текущего ремонта аппаратов с использованием оригинальных запчастей производителя	2
	Драйверы изменений: деньги	Сервисное обслуживание по приемлемым для пользователей ценам и ценам, которые бы позволяли выполнять сервисные работы с надлежащим качеством	1
Психологические	Люди	Сервисные инженеры в достаточном количестве	3
	Информация	Доступность информации для пользователей относительно норм сервисного обслуживания, возможность контроля сервиса со стороны пользователя	2
	Технологии	Технология выполнения сервисных работ согласно рекомендациям производителя	3
	Драйверы изменений: деятельность	Сервисные работы, производимые в надлежащем объеме	3
ВСЕГО (МАКСИМАЛЬНО) БАЛЛОВ:			18

Источник: составлено авторами, Зуенкова Ю. А.

**Варианты решений Иванова, их возможности, риски, бюджеты и прогнозы**

Для того, чтобы описать все возможные варианты решений, Иванов на первом этапе выделил основные компоненты качества сервисного обслуживания (таблица 6), где вклад каждого элемента оценивался по 3-балльной шкале (1 – минимально, 3 – максимально). Суммарное количество набранных баллов – 18 баллов, что соответствует наилучшему качеству сервиса.

**Решение 1 (P1).** Отказ от сервисного бизнеса и увеличение бизнеса запчастей с обучением пользователей. X-ray организует склад запчастей в России, принимает участие в госторгах на запчасти, перекадывая ответственность за проведение сервисных работ на медицинскую организацию. Для обе-

спечения качества и доступности сервиса X-ray проводит бесплатное стандартное обучение инженеров МО. Таким образом, X-ray экономит собственные ресурсы на организацию сервисного обслуживания, вырастает в глазах потенциального заказчика (медицинские организации), лишает сервисного бизнеса всех сервисных дилеров.

**Менеджерские стратегии:** по отношению к госзаказчику – сотрудничество + растворение; по отношению к материнской компании X-ray – компромисс; по отношению к сервисным дилерам – соперничество).

**Маркетинговые стратегии:** «разбиение» сервисного продукта на части и продажа только прибыльных «продуктов» – нишевая стратегия заполнения своими запчастями всего рынка; увеличение доступности сервисных услуг

за счет обучения инженеров медицинских организаций. С целью снижения стоимости комплектующих возможно также присутствие решений:

1) замена поставщика комплектующих на более рентабельного по цене, что позволит снизить общую стоимость запчастей и, соответственно, стоимость СО;

2) Иванов проводит переговоры с поставщиками комплектующих для запчастей о возможности снижения их стоимости с тем, чтобы сервис стал более доступным для конечного пользователя.

**Риски:** недополучить доход от сервисного бизнеса; сохранить риск присутствия «серых» запчастей на рынке в результате усиления конкуренции со стороны сервисных дилеров всех уровней; МО, обучившие своих специалистов и сервисные подразделения, могут со временем отказать приобрести оригинальные запчасти.

**Возможности:** положительный имидж компании в глазах медицинской организации за счет того, что компания проводит бесплатное обучение. Экономия ресурсов на организацию сервиса при довольно быстром получении дохода от продажи запчастей.

**Бюджет:** затраты на создание и поддержание склада запчастей и на таможенную очистку; затраты на обучение сервисных инженеров МО; затраты на участие в госторгах.

**Долговременные последствия:** гарантированный небольшой (вследствие конкуренции) стабильный доход от продажи запчастей, относительная простота организации и контроля (не надо контролировать сервис, меньше логистические расходы, отсутствие командировочных расходов).

**Решение 2 (P2).** Отказ от сервисного бизнеса и увеличение бизнеса запчастей, обучение на платной основе. X-ray организует склад запчастей в России, принимает участие в госторгах на запчасти, переключая ответственность за проведение сервисных работ на МО. Для обеспечения качества и доступности X-ray предлагает обучение для инженеров МО на платной основе.

**Стратегия:** по отношению к госзаказчику – сотрудничество + соперничество, нишевая стратегия заполнения своими запчастями всего рынка; по отношению к материнской компании X-ray – компромисс; по отношению к сервисным дилерам – соперничество.

**Маркетинговые стратегии:** «разбиение» сервисного продукта на части и продажа только прибыльных «продуктов» – нишевая стратегия заполнения своими запчастями всего рынка. С целью снижения стоимости комплектующих возможно также присутствие решений:

1) замена поставщика комплектующих на более рентабельного по цене, что позволит снизить общую стоимость запчастей и, соответственно, стоимость СО;

2) Иванов проводит переговоры с поставщиками комплектующих для запчастей о возможности снижения их

стоимости с тем, чтобы сервис стал более доступным для конечного пользователя.

**Риски:** недополучение дохода от сервисного бизнеса; сохранится риск присутствия «серых» запчастей на рынке в результате усиления конкуренции со стороны сервисных дилеров всех уровней; если стоимость обучения окажется недоступной для МО, то они совсем откажутся от оригинальных запчастей.

**Возможности:** недорого, плюс, возможен небольшой доход от обучения. Гарантия, что все запчасти оригинальные.

**Бюджет:** затраты на создание и поддержание склада запчастей и на таможенную очистку; затраты на участие в госторгах.

**Долговременные последствия:** гарантированный, но небольшой вследствие конкуренции, стабильный доход от продажи запчастей; относительно упростится организация и контроль, так как не надо будет контролировать сервис; снизятся логистические расходы, так как нет командировочных расходов; появится небольшой доход от проведенного обучения.

**Решение 3 (P3).** Отстаивание своей позиции. Иванов может предпринять еще одну попытку доказать своим американским коллегам, что рынок сервисного оборудования малопривлекателен для X-ray. Для этого он планирует привлечь коллег сервисного департамента материнской компании для совместной разработки и экспертного согласования перечня факторов привлекательности сервисного рынка (см. таблицу 7), а затем сопоставить потенциал рынка и цели компании.

**Менеджерские стратегии:** по отношению к руководству материнской компании – соперничество + сотрудничество.

**Маркетинговые стратегии:** сохранение существующего продукта. Иванов устанавливает границы для материнской организации, предлагая еще раз проанализировать необходимость организации прямого сервиса.

**Риски:** эксперты сервисного департамента не захотят быть вовлеченными в оценку спорной ситуации, зная позицию высшего руководства, так как сам факт оспаривания решения можно рассматривать как сопротивление высшему менеджменту. Кроме того, существует вероятность, что оценки, даваемые экспертами, могут оказаться недостаточно объективными либо не в полной мере доказательными.

**Возможности:** если удастся повлиять на позицию руководства, то Иванов сэкономит время (на организации сервиса).

**Бюджет:** нервы и время Иванова.

**Долговременные последствия:** даже, если Иванову удастся доказать правильность своего выбора, в глазах руководства материнской компании он навсегда приобретет имидж оппозиционера и спорщика.

Таблица 7. **Возможный перечень факторов привлекательности рынка**

Группа факторов	Факторы	Обобщенные цели, декларируемые материнской компанией для представительства в России
Рыночные факторы	Размер рынка Темпы роста рынка Чувствительность к цене Чувствительность к уровню обслуживания Цикличность и сезонность Сила давления поставщиков	Увеличение прибыльности и качество сервисного обслуживания. Укрепление национального локального бренда как компании-производителя. Запуск процесса брендообразования как компании, оказывающей постгарантийные сервисные услуги.
Конкурентные факторы	Типы конкурентов Степень концентрации Заменимость новой технологии	
Финансовые и экономические факторы	Маржинальный доход Возможность экономии на масштабе, кривая опыта Барьеры входа и выхода	
Технологические факторы	Сложность технологии Патенты и права Требуемые технологии	
Социально-экономические факторы	Законы и государственное регулирование Влияние групп давления	

Источник: [Гайдаенко, 2006, с. 125-126].

**Решение 4 (P4).** Лоббирование интересов отрасли. Иванов предложит руководству повлиять на законодательные регуляторные требования методами лоббирования, благо законодательно это в России никак не ограничено. Объединившись с другими стейкхолдерами, лоббировать принятия документа, регламентирующего сервисное обслуживание на рынке.

**Менеджерские стратегии:** компромисс по отношению ко всем участникам рынка.

**Маркетинговая стратегия:** создание рынка осознанного потребления «сервисных услуг» и участие в лоббировании интересов отрасли.

**Риски:** затраты ресурсов на лоббирование будут превышать возможные преимущества от внедрения новых инициатив. В процессе лоббирования интересы зарубежной компании могут оказаться менее приоритетными, чем интересы российских участников рынка. Утверждение документа может, как показывает практика, затянуться на годы, а Иванова между тем уволят за расходование средства без должного подтвержденного эффекта.

**Возможности:** создать устойчивый и прибыльный сервисный бизнес. В глазах руководства укрепить имидж Иванова как «хорошего менеджера и дальновидного стратега», что сулит ему продвижение по службе. Создание понятных и предсказуемых условий работы и развития сервисного бизнеса.

**Бюджет:** очень большой и труднопрогнозируемый.

**Долговременные последствия:** перспективы долговременны и труднопрогнозируемы, тогда как продемонстрировать свою эффективность Иванову необходимо уже сейчас.

**Решение 5 (P5).** Полное принятие стратегии руководства материнской компании и организация сервисного бизнеса в России, несмотря на ожидаемые регуляторные измене-

ния. Иванов, не желая вступать в конфликт с руководством и желая сохранить свою позицию, без затрат собственных эмоциональных и временных ресурсов, полностью принимает стратегию руководства по организации прямого сервиса и руководствуется их рекомендациями, пассивно принимая каждое решение и не проявляя инициативы, не предлагая улучшений.

**Менеджерские стратегии:** по отношению к материнской компании – растворение; по отношению к сервисным провайдерам – соперничество.

**Маркетинговая стратегия:** создание сервисного продукта, улучшение его качества, ценовой доступности, активное продвижение. Иванов позволяет материнской компании максимально интегрироваться в управление российским сервисным бизнесом.

**Риски:** прямой выход производителя на сервисный рынок – открытый конфликт со всеми сервисными провайдерами, которые начнут всеми возможными способами препятствовать X-гау извлекать прибыль. Также, в случае неуспеха проекта, ответственность за неудачу все равно ляжет на Иванова, так как он отвечает за территорию.

**Возможности:** независимо от исхода проекта, Иванов сможет разделить с коллегами как ответственность, так и наказание.

**Бюджет:** значительные затраты времени и бюджета на оформление необходимых лицензий, поддержание функционирования новой структуры.

**Долговременные последствия:** сложно оценить, они зависят от великого множества факторов.

**Решение 6 (P6).** Отказ от сервисного бизнеса и контроля над ним, открытие доступного рынка оригинальных запчастей всем желающим. X-гау организует таможенную очистку и склад запчастей в России, отменяет принцип авторизации

сервисных провайдеров и продает свои запчасти всем обратившимся к нему сервисным компаниям, снимая с себя ответственность за качество сервисных работ. Продажа запчастей осуществляется X-гау по минимальным ценам (с минимальной прибылью) максимальному количеству сервисных компаний с целью максимального охвата рынка запчастей.

**Менеджерские стратегии:** материнская компания и представительство – уклонение; конкуренты – дилеры «серых» запасных частей, поставщики «серых» запчастей, неавторизованные СП – сотрудничество; авторизованные СП – соперничество.

**Маркетинговая стратегия:** Иванов устанавливает границы видов работ по сервисному обслуживанию, выбирая те, которые рентабельны для X-гау или труднореализуемы для конкурентов (в данном случае, поставка запчастей). Также, с целью снижения стоимости запчастей.

**Риски:** 1) без контроля, сервисные компании наверняка будут экономить на качестве сервиса; 2) авторизованные компании будут ещё сильнее демпинговать в тендерах.

**Возможности:** 1) увеличение прибыльности бизнеса за счет объема; 2) есть шанс, что за счет усиления конкуренции конечная цена сервиса для МО будет оставаться доступной с сохранением гарантии оригинальных запчастей при этом.

**Бюджет:** необходимый для создания и поддержания склада запчастей и таможенной очистки.

**Долговременные последствия:** невысокая прибыльность бизнеса. Окончательная потеря доверия клиентов (МО) за счет ухудшения качества сервиса. Потеря контроля над сервисным бизнесом в России.

**Решение 7 (P7).** Предоставление сервисных услуг без участия в госторгах в качестве подрядчика прочих сервисных компаний, выигравших в тендере. X-гау организует склад запчастей в России, осуществляет их таможенную очистку, а также организует сервисную службу. Однако на госторги не выходит, а заключает соглашения в разными сервисными организациями, выступая в качестве подрядчика сервисных услуг. Таким образом, X-гау экономит время и деньги на участии в госторгах, а также гарантирует качество сервисных услуг в тех медицинских организациях, где привлекается в качестве подрядчика.

**Менеджерские стратегии:** материнская компания, в том числе собственный отдел сервиса – компромисс; МО – сотрудничество; авторизованные и неавторизованные СП – сотрудничество; органы власти – уклонение.

**Маркетинговая стратегия:** российское представительство X-гау выступает в качестве сервисного подрядчика у всех компаний, которые выиграли тендер – интегрируется в бизнес сервисных провайдеров.

**Риски:** предоставление сервисных услуг в качестве подрядчика может оказаться нерентабельным.

**Возможности:** гарантия качества сервиса.

**Бюджет:** организация склада запчастей, таможенная очистка, организация сервисной службы, транспортные расходы.

**Долговременные последствия:** есть шанс, что в будущем X-гау, наладив отношения с клиентами, сможет напрямую предоставлять сервисные услуги.

**Решение 8 (P8).** Интеграция материнской компании X-гау в российский сервисный бизнес. Иванов предлагает компромиссный вариант – для экономии ресурсов представительства нанимается один тендерный специалист, а предоставление сервисных услуг осуществляется за счет американского или европейского офисов.

**Менеджерские стратегии:** материнская компания, МО – сотрудничество; сервисные отделы МО, консолидированные сервисные службы, конкуренты – дилеры «серых» запасных частей, поставщики «серых» запасных частей, авторизованные и неавторизованные СП – соперничество.

**Маркетинговая стратегия:** Иванов снимает ранее оговоренные границы с деятельности материнской организации в РФ, передавая ей право (и ответственность) на организацию сервиса, а сам занимается организацией участия в тендерах.

**Риски:** большие затраты на проезд инженеров из-за рубежа, однако это будут расходы материнской компании. Возможности: пилотный проект покажет, жизнеспособна ли модель.

**Бюджет:** расходы российского представительства на участие в торгах и зарплату тендерного специалиста.

**Долговременные последствия:** возможность внедрения инициативы без существенных материальных потерь, компромисс между материнской X-гау и Ивановым без значительных ущербов.

**Анализ предложенных Ивановым решений P1-P8 и возможных дополнений к ним**

**Оценка решений с точки зрения весовых коэффициентов оценки качества**

Для оценки предложенных решений применим таблицу 8.

Таблица 8. Оценка решений Иванова с позиций вклада в систему менеджмента качества сервисного обслуживания

Описание компонентов, при оценке качества	Решения (P1-P8)								Мак баллов
	1	2	3	4	5	6	7	8	
Соблюдение графика проведения технического обслуживания и регулярного контроля технических параметров	0	0	0	3	3	0	3	3	3



## 90 Можно ли построить рентабельный сервисный бизнес на рынке тяжелой медицинской техники в сегменте B2G?

Контрагенты Персонаж или группа	Тип решения (стратегии)											Итого заявлено решений в P1-P8:
	Сотрудничество	Сотрудничество +Соперничество	Соперничество	Соперничество + Уклонение	Уклонение	Растворение + Уклонение	Растворение	Сотрудничество + Растворение	Сотрудничество + уклонение	Соперничество + Растворение	Компромисс	
Конкуренты-дилеры «серых» запасных частей	P6	-	P1, P2, P8	-	-	-	-	-	-	-	P4	5
Поставщики «серых» запасных частей	P6	-	P1, P2, P8	-	-	-	-	-	-	-	P4	5
Авторизованные СП	--	P7	P1, P2, P5, P8	-	-	-	-	-	-	-	P4	6
Неавторизованные СП	P6	P7	P1, P2, P5, P8	-	-	-	-	-	-	-	P4	7
<b>Итого заявлено решений в P1-P8:</b>	7	5	16	0	3	0	1	1	0	0	15	48

Источник: составлено авторами, Киселев В. Д., Зуенкова Ю. А.

- Иванов поддерживает навязываемый материнской компанией X-гау выход на рынок постгарантийного сервисного обслуживания напрямую. Он старается всячески помогать в реализации планов и предлагать усовершенствования.
- Иванов формально поддерживает выход на рынок постгарантийного сервисного обслуживания напрямую, однако всячески препятствует реализации планов.
- Иванов в формальной и неформальной форме сопротивляется реализации планов материнской компании X-гау, открыто заявляя об ошибочности такого решения и находя факты, которые могли бы подтвердить правильность его решения, более того саботирует внедрение всеми возможными способами.
- Иванов открыто заявляет о своем несогласии с позицией руководства и увольняется сам и пытается убедить своих подчиненных уволиться вместе с ним.
- Иванов тихо увольняется без объяснения истинных причин своего ухода.
- Иванов предлагает руководству материнской компании разделить зоны ответственности в России по направлению «продажи» и «сервис», сделав их равноправными бизнес-единицами. Сам продолжает руководство по направлению «продажи» и не вникает в сервисный бизнес, которым теперь будет управлять другой руководитель.
- Иванов принимает позицию руководства, не препятствуя ее внедрению, но и не старается помочь с реализацией.
- Иванов принимает формально стратегию руководства. Однако, чтобы избежать рисков провала, назначает ответственного за это направление, на которого можно свалить неудачу в случае провала, и с которым можно разделить радость победы в случае успешной реализации.
- Иванов пассивно принимает новый план руководства, однако в случае провала, готов активно напомнить о своих аргументах против его внедрения.
- Иванов принимает и старается максимально эффективно внедрять стратегию руководства, однако для себя, в случае успешной реализации плана, требует существенно увеличить штат сотрудников, повышение по службе и бонус, пропорциональный полученный от нового вида деятельности прибыли.
- Иванов принимает стратегию руководства по развитию сервисного бизнеса. Чтобы в процессе организации нового направления не пострадали продажи, Иванов просит больше ресурсов для своего представительства у материнской организации.
- Иванов принимает стратегию руководства и способствует ее внедрению даже будучи не уверенным в ее успехе. Таким образом, поддерживая руководство, он защищает свое представительство. Однако, в случае провала, это может обернуться потерей ресурсов его представительства и потерей имиджа.
- Иванов активно заявляет о своей поддержке стратегии руководства. Более того, чтобы продемонстрировать свою приверженность новому решению, он привлекает для реализации этой стратегии ресурсы своего представительства, ставя под угрозу продажи.
- Иванов открыто заявляет своим российским коллегам о поддержке руководства, однако от дальнейшего обсуждения с коллегами вариантов реализации этой стратегии уклоняется.
- Иванов пытается реализовать стратегию руководства, втайне от своих российских коллег.
- Иванов только на словах поддерживает интересы своих коллег.
- Иванов не имеет собственного мнения, полностью ориентируясь на мнение своих подчиненных.
- Иванов разделяет мнение российских коллег и всеми способами старается сохранить ресурсы представительства.
- Иванов разделяет мнение своих российских коллег, однако не предпринимает активных попыток донести позицию представительства

руководству, уклоняясь от выяснения отношений.

20 Иванов, не имея собственного мнения, готов поддержать любые инициативы материнской компании, даже если они будут во вред его представительству.

21 Иванов находит компромисс с ключевыми сотрудниками представительства, обещая им улучшение материального положения и/или продвижение по службе в случае, если те его поддержат.

22 Иванов, ставя интересы медицинской организации на первое место, готов поддержать и опробовать любые инициативы, которые могут улучшить качество сервиса. Иванов организует бесплатное обучение для инженеров МО, чтобы они самостоятельно могли осуществлять ремонт. Иванов также организует возможность доставки оригинальных запчастей, открывая доступ к запчастям всем желающим компаниям.

23 Иванов организует доставку оригинальных запчастей в МО, продавая запчасти всем желающим. Ответственность за сервис, он перекладывает на МО. Однако предлагает обучение на платной основе для инженеров МО.

24 Иванов, не считаясь с интересами медицинских организаций, старается увеличить прибыль своего представительства любыми способами.

25 Иванов уклоняется от попыток улучшить ситуацию на рынке. Более того, он никак не контролирует сервисных провайдеров, в результате чего качество сервиса аппаратов X-ray падает еще больше.

26 Иванов не предпринимает никаких попыток улучшить ситуацию на рынке, а также не пытается контролировать сервисных провайдеров.

27 Иванов уклоняется от контроля за качеством сервиса и не пытается им помочь.

**Обозначения в таблице 9:** символы P1, P2 ... означают, очередь – на всех остальных контрагентов примерно в равной степени. Из одиннадцати эталонных менеджерских стратегий (решений) преобладают стратегии «Компромисса (15)» и «Соперничества (16)» практически со всеми контрагентами, реже встречаются стратегии: «Сотрудничество (7)», «Сотрудничество + Соперничество (5)».

**Выводы по таблице 9:** в сложных решениях P1–P8 заявлено 48 простых решений, которые преимущественно ориентированы на Материнскую компанию, в том числе на её собственный отдел сервиса, неавторизованные СП, во вторую

**Оценка решений с точки зрения расширенной матрицы эталонных маркетинговых решений**

Проанализируем решения P1–P8 (см. таблицу 10) с точки зрения эталонных маркетинговых стратегий (решений), описанных в теоретической части таблицы 2.

Таблица 10. Описание возможных маркетинговых стратегий Иванова применительно к рынку сервисного обслуживания ТМТ

Объект, на который направлена стратегия	Эталонные стратегии маркетинга										Итого заявлено решений в P1-P8	
	Создание	Наступление				Сохранения существующего статуса с контрагентом	Отступление					Ликвидация
		Интеграция	Дезинтеграция	Установление границ	Снятие границ		Интеграция	Дезинтеграция	Установление границ	Снятие границ		
Своего продукта	P5, <sup>1</sup>	2	P1, P2, <sup>3</sup>	P6, <sup>4</sup>	5	P3, <sup>6</sup>	-	-	-	-	-	5
Рынка потребителей	P1, P4, <sup>7</sup>	8	9	10	-	-	-	-	-	-	-	2
Поставщика	P1, P2, P6, <sup>11</sup>	-	-	P1, P2, P6, <sup>12</sup>	13	-	-	-	-	-	-	6
Партнера	14	-	-	15	16	-	-	-	-	-	-	0
Стратегического партнера	17	-	-	18	19	-	-	-	-	-	-	0
Посредника	-	20	-	21	22	-	-	-	-	-	-	0
Конкурента	-	-	-	23	24	-	-	-	-	-	-	0
Субститута	25	-	-	26	27	-	-	-	-	-	-	0



**92 Можно ли построить рентабельный сервисный бизнес на рынке тяжелой медицинской техники в сегменте B2G?**

Объект, на который направлена стратегия	Эталонные стратегии маркетинга											Итого заявлено решений в P1-P8
	Создание	Наступление				Сохранения существующего статуса с контрагентом	Отступление				Ликвидация	
		Интеграция	Дезинтеграция	Установление границ	Снятие границ		Интеграция	Дезинтеграция	Установление границ	Снятие границ		
Материнской организации	-	P5, <sup>28</sup>	-	P3, <sup>29</sup>	P8, <sup>30</sup>	-	-	-	-	-	-	3
Дочерней организации	-	P7, <sup>31</sup>	-	-	-	-	-	-	-	-	-	1
<b>Итого заявлено решений в P1-P8</b>	<b>6</b>	<b>2</b>	<b>2</b>	<b>5</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>17</b>

*Источник: составлено авторами, Киселев В. Д., Зуенкова Ю. А.*

- 1 Создание сервисного продукта (сервисное обслуживание), улучшение его качества, ценовой доступности, активное продвижение имиджа компании, создание дополнительных услуг в рамках предложения – например, бесплатное обучение.
- 2 Развитие «сервисного продукта», снижение его стоимости за счет «удаленного» инструктажа инженеров МО на местах.
- 3 Предложение сервисных услуг «разбивается» на составляющие – отдельно ремонт, отдельно контроль параметров, отдельно техобслуживание. Российское представительство предлагает на рынок только наиболее рентабельные услуги (ремонт).
- 4 Иванов устанавливает границы видов работ по сервисному обслуживанию, выбирая те, которые рентабельны для X-гау или трудно реализуемы для конкурентов (например, сложные виды ремонт). По этому виду работ представительство привлекается в качестве подрядчика у своих дистрибьюторов или конкурентов.
- 5 Иванов принимает решение адаптировать качество сервиса на рынке к цене, снимая требования к качеству сервисного обслуживания. Таким образом он надеется поднять рентабельность сервисного бизнеса после того, как X-гау выйдет на рынок напрямую.
- 6 Сохранение существующего продукта (продажа рентгеновских аппаратов и запчастей) без организации сервисного обслуживания напрямую.
- 7 Создание рынка осознанного потребления «сервисных услуг» и участие в лоббировании интересов отрасли – проведения информационных кампаний для руководителей МО, информирующих о проблемах отрасли и важности контроля СО со стороны МО, проведение бесплатного обучения для инженеров МО, которое позволит им проконтролировать качество работ исполнителей.
- 8 Интеграция рынка потребителей в процесс СО – обучение инженеров МО.
- 9 Рынок МО сегментируется. X-гау участвует в торгах, где наиболее привлекательные предложения и меньше конкурентов.
- 10 Иванов, выходя на рынок сервисного обслуживания, сегментирует и позиционируется на рынке потребителей, работая только с «рентабельными» МО, которые имеют возможность проверять качество сервисных работ и соответственно отбраковывать недобросовестных поставщиков.
- 11 Замена поставщика комплектующих на более рентабельного по цене, что позволит снизить общую стоимость запчастей и, соответственно, стоимость СО.
- 12 Иванов проводит переговоры с поставщиками комплектующих для запчастей о возможности снижения их стоимости с тем, чтобы сервис стал более доступным для конечного пользователя.
- 13 Иванов снимает границы с требований качества к запчастям, находит недорогого производителя «серых» аналогов и поставляет их для своих аппаратов.
- 14 Создание новых партнеров из числа неавторизованных сервисных провайдеров с целью увеличения покрытия территории оригинальными запчастями в ущерб качеству сервиса.
- 15 Иванов устанавливает дополнительные границы для авторизованных сервисных компаний, запрещая им перепродавать оригинальные запчасти компаниям, у которых нет полномочий проводить сервисные работы.
- 16 Иванов не ограничивает своих партнеров, оставляя за ними выбор оказания сервисных услуг и реализации запчастей.
- 17 Создание нового стратегического партнера вместо имеющихся авторизованных сервисных провайдеров.
- 18 Иванов устанавливает дополнительные границы для авторизованных сервисных компаний, запрещая им перепродавать оригинальные запчасти компаниям, у которых нет полномочий проводить сервисные работы.
- 19 Иванов не ограничивает своих партнеров, оставляя за ними выбор оказания сервисных услуг и реализации запчастей.
- 20 Иванов максимально интегрирует запчасти в бизнес консолидированных сервисных организаций.
- 21 Нет возможности, так как границы для деятельности консолидированной сервисной организации (посредника) устанавливают местные органы власти, и Иванов повлиять на это не может.
- 22 Нет возможности, так как границы для деятельности консолидированной сервисной организации (посредника) устанавливают местные органы власти, и Иванов повлиять на это не может.
- 23 Иванов проводит переговоры с конкурентами, договариваясь о разделении регионов по зонам ответственности в обмен на поставку им оригинальных запчастей по сниженным ценам.
- 24 Иванов не препятствует конкурентам и не делает попыток улучшить качество сервиса и увеличить доходность.
- 25 Создание более дешевых (и менее качественных) предложений в сфере сервисного обслуживания, ориентированного на «массового пользователя».

- 26 Иванов организует регулярный аудит МО на предмет наличия в аппаратах X-ray оригинальных запчастей. В случае обнаружения неоригинальной запчасти, угрожает написать жалобу в органы власти, обвинив медицинскую организацию в ненадлежащем уходе за оборудованием.
- 27 Иванов не препятствует конкурентам и не делает попыток улучшить качество сервиса и увеличить доходность.
- 28 Иванов позволяет материнской компании максимально интегрироваться в управление российским сервисным бизнесом.
- 29 Иванов устанавливает границы для материнской организации, предлагая еще раз проанализировать необходимость организации прямого сервиса.
- 30 Иванов снимает границы с материнской организации, передавая ей право (и ответственность) на организацию сервиса, а сам занимается организацией участия в тендерах.
- 31 Российское представительство X-ray выступает в качестве сервисного подрядчика у всех компаний, которые выиграли тендер – интегрируется в бизнес сервисных провайдеров.

**Обозначения в таблице:** символы P1, P2 ... означают, что этот тип стратегии присутствует соответственно в первом и втором решении, принятым Ивановым.

**Выводы по таблице 10:** заявлено 17 решений, но матрица по факту полупустая. Акценты сделаны на продукт и поставщика, и на стратегии – «создание» и «установление границ». Так как компания X-ray имеет амбициозные планы на российском отраслевом рынке ТМТ, то рассмотрены преимущественно варианты наступательных стратегий, но стратегии отступления тоже могут пригодиться. Временное отступление не означает глобального поражения, россияне об этом хорошо помнят.

**Заключение.** Результаты исследования, представленные в данной статье и оформленные в формате Кейкис [Киселев, 2018] отражают процесс стратегирования, знакомый для некоего числа руководителей организаций, когда исследова-

тели идут из настоящего в будущее. На каждом последующем шаге степень неопределенности и количество противоречий увеличиваются. Скорее рано, чем поздно, но мы упрямся в проклятие размерности, когда количество значимых и неизвестных параметров будет возрастать в геометрической прогрессии, что ограничивает применимость методики.

Замечание в качестве обсуждения: сценарирование, как способ построения настоящего и ближайшего будущего из относительно отдаленного будущего, при условии его корректного понимания, так как может быть несколько альтернативных вариантов желаемого конечного результата, позволяет несколько снизить количество возможных стратегий и конкретных решений для задач, представленных в данной статье. Это тема отдельного ближайшего научного обсуждения.

**Конфликт интересов.** Авторы подтверждают, что представленные данные не содержат конфликта интересов.

### Литература

1. Балаева О. Н., Третьякова А. М. Государственные закупки сложного медицинского оборудования в РФ (на примере томографов): проблемы и противоречия // ЭКО. 2013. № 9.
2. Васильева Е. В., Кудрявцев Ю. С. Состояние медицинского оборудования в учреждениях здравоохранения Санкт-Петербурга в свете экономического кризиса [Электронный ресурс] // Медтехника и медизделия. 2009. № 2 (52). Март-апрель. Режим доступа: [http://www.farosplus.ru /index.htm?/mtmi/mt\\_52/sost\\_med\\_oborud.htm](http://www.farosplus.ru /index.htm?/mtmi/mt_52/sost_med_oborud.htm)
3. Васильева О. Е. Эффективность сервисного обслуживания продукции / О. Е. Васильева. М.: Экономика, 2007. 175 с.
4. Власова И. Почему закупленное государством медицинское оборудование простаивает или не используется по назначению? 2010, [Электронный ресурс] / И. Власова. Режим доступа: <http://www.dislife.ru/flow/theme/6299/>
5. Гайдаенко Т. А. Маркетинговое управление: Полный курс MBA / Т. А. Гайдаенко. М.: Эксмо, 2006. 496 с.
6. Киселев В. Д. Как написать авторский проектный социально-экономический кейс в формате КЕЙКИС. М.: Галактика, 2018.
7. Кислинский Н. Г. и др. Проблемы в системе технического обслуживания медицинских изделий [Электронный ресурс] // Университетский комплекс как региональный центр образования, науки и культуры : материалы Всерос. науч.-метод. конф. (с междунар. участием), 4-6 февр. 2015 г., Оренбург / М-во образования и науки Рос. Федерации, Федер. гос. бюджет. образоват. учреждение высш. проф. образования "Оренбургский. гос. ун-т". Электрон. дан. Оренбург, 2015. С. 1214-1218.
8. Марданов Р. Возрождение системы сервиса медтехники // Ремедиум. 2000. № 1-2. [Электронный ресурс]. Режим доступа: [www.remedium.ru/business/medtech/articles/detail.php?ID=5263](http://www.remedium.ru/business/medtech/articles/detail.php?ID=5263)
9. Щербакова А. А., Дороговцев А. П. Исследование состояния парка медицинской техники учреждений здравоохранения региона (на примере Вологодской области) // Проблемы развития территорий. 2010. № 4 (50). С. 68-74.
10. Щербакова А. А. Сущность и состав региональной инфраструктуры сервиса медицинской техники // Проблемы развития территорий. 2010. № 6 (52). С. 61-66.

## RUSSIAN MANAGEMENT: A MODERN PERSPECTIVE

Vladimir Kiselev<sup>1</sup>, Julia Zuyenkova<sup>2</sup>

### IS IT POSSIBLE TO BUILD A PROFITABLE SERVICE BUSINESS IN THE MARKET OF HEAVY MEDICAL EQUIPMENT IN THE B2G SEGMENT?

**Abstract.** The relevance of the study is defined by the dramatic situation associated with the new high-margin medical device market in Russian Federation. The study shows the industry practice of heavy medical equipment maintenance and challenges in shaping the business model in conditions of legislative and regulatory gaps, an objective deficit of qualified technical experts and the poor quality of maintenance at public healthcare.

The relevance of the article is formed by the fact of unity absence of formal and informal rules of its functioning. There is no consentience neither in the legislative, executive and judicial authorities, nor among the healthcare managers, suppliers (including Company's subsidiary in Russia) and consumers (healthcare sites) of complex medical equipment.

*The purpose of the study* is to identify the basic theoretical foundations at the emerging market of heavy medical equipment that have an impact on the development of this innovative sector of the economy. The research item is presented as a case study and defined as follows: "Is it possible to build a profitable maintenance business at the market of heavy medical equipment (HME) in the B2G segment and guarantee its high-quality in the situation of regulatory leakage?"

*The research methods* consist in examining this phenomenon in a particular challenging situation in space and interrelation of key participants of the emerging industry market, including public and private stakeholders, domestic and foreign businesses characters. The case study is based on authoring tools of academic economy that are applied in practice: the product matrix, the market carotid (3-D economy model), the amplified marketing strategy matrix.

*The research results* show the mutual influence of stakeholders on the new market branch of medical technologies and business development opportunities at the heavy medical equipment maintenance market in Russian Federation.

*The practical importance* of the paper is a facilitation in describing difficult economic situation, guidelines for strategic processing and opportunity to apply these tools to practical management.

**Key words:** B2G, heavy medical equipment, HME, radiology, X-ray equipment, strategic planning.

*JEL:* B41, D4, F2, I18, M31

1 **Kiselev Vladimir Dmitrievich** – Doctor of Business Administration, teacher of the Moscow International Higher Business School "MIRBIS" (Institute), 34/7 Marksistskaya st., Moscow 109147, Russia, Methodologist of the Association Professional Community of Directors "Directorium", member of the Marketers Guild and Association of MBA. E-mail: [f1f2f3f4@rambler.ru](mailto:f1f2f3f4@rambler.ru)

**ORCID:** <https://orcid.org/0000-0002-7053-3748>

2 **Zuyenkova Julia Alexandrovna** – a member of the Marketing Guild. Moscow, Russia E-mail: [zuenkova@bk.ru](mailto:zuenkova@bk.ru)

### References

1. Balayeva O. N., Tretiyakova A. M. Gosudarstvennyye zakupki slozhnogo meditsinskogo oborudovaniya v RF (na primere tomografov): problemy i protivorechiya [Public procurement of complex medical equipment in the Russian Federation (using the example of tomographs): problems and contradictions]. *EKO*. 2013, no. 9. (In Russian).
2. Vasil'yeva Ye. V., Kudryavtsev Yu. S. Sostoyaniye meditsinskogo oborudovaniya v uchrezhdeniyakh zdravookhraneniya Sankt-Peterburga v svete ekonomicheskogo krizisa [The state of medical equipment in health facilities of St. Petersburg in the light of the economic crisis] [Electronic resource]. *Medtekhnik i medizdeliya*. 2009. No. 2 (52). March, April. Access mode: [http://www.farosplus.ru/index.htm?/mtmi/mt\\_52/sost\\_med\\_oborud.htm](http://www.farosplus.ru/index.htm?/mtmi/mt_52/sost_med_oborud.htm) (In Russian).
3. Vasil'yeva O. Ye. Effektivnost' servisnogo obsluzhivaniya produktsii [Efficiency of product service]. Moscow: *Ekonomika*, 2007. 175 p. (In Russian).
4. Vlasova I. Pochemu zakuplennoye gosudarstvom meditsinskoye oborudovaniye prostaivayet ili ne ispol'zuyetsya po naznacheniyu? [Why is the medical equipment purchased by the state idle or not used for its intended purpose?] 2010, [Electronic resource]. Access mode: <http://www.dislife.ru/flow/theme/6299/> (In Russian).
5. Gaydayenko T. A. Marketingovoye upravleniye [Marketing management]: Full course of MBA. Moscow: *Eksmo Publ.*, 2006. 496 p. (In Russian).

6. Kiselev V. D. Kak napisat' avtorskiy proyektnyy sotsial'no-ekonomicheskiy keys v formate KEYKIS [How to write an author's project socio-economic case in the format KEIKIS]. Moscow: *Galaktika* Publ., 2018. (In Russian).
7. Kislinskiy N. G. et al. Problemy v sisteme tekhnicheskogo obsluzhivaniya meditsinskikh izdeliy Problems in the system of technical maintenance of medical devices [Electronic resource]. University complex as a regional center of education, science and culture: Proceedings of the All-Russian scientific and methodological conference (with international participation), 4-6 February. 2015, Orenburg. Ministry of Education and Science of the Russian Federation, Orenburg State University. Orenburg, 2015. Pp. 1214-1218. (In Russian).
8. Mardanov R. Vozrozhdeniye sistemy servisa medtekhniki [Revival of the medical service system]. *Remedium*. 2000. No. 1-2. [Electronic resource]. Access mode: [www.remedium.ru/business/medtech/articles/detail.php?ID=5263](http://www.remedium.ru/business/medtech/articles/detail.php?ID=5263) (In Russian).
9. Shcherbakova A. A., Dorogovtsev A. P. Issledovaniye sostoyaniya parka meditsinskoy tekhniki uchrezhdeniy zdravookhraneniya regiona (na primere Vologodskoy oblasti) [Research of the state of the park of medical equipment of health institutions of the region (on the example of the Vologda region)]. *Problemy razvitiya territoriy* [Problems of territory development]. 2010. No. 4 (50). Pp. 68-74. (In Russian).
10. Shcherbakova A. A. Sushchnost' i sostav regional'noy infrastruktury servisa meditsinskoy tekhniki /A.A. Shcherbakova [Essence and composition of the regional infrastructure for the service of medical equipment]. *Problemy razvitiya territoriy* [Problems of Territory Development]. 2010. No. 6 (52). Pp. 61-66. (In Russian).