**МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ РФ**

**МОСКОВСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ**

**ТЕХНОЛОГИЙ И УПРАВЛЕНИЯ ИМ. К.Г. РАЗУМОВСКОГО**

**Институт Менеджмента**

Кафедра «Менеджмент»

Допущена к защите

Заведующий кафедрой

\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_ проф. Князев В.В.

«\_\_\_\_»\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_2012 г.

**ДИПЛОМНАЯ РАБОТА**

Тема: «Разработка стратегии развития малого бизнеса

на примере ООО «Знахарь»

Разработала Тельшевская С.А.

Руководитель Паластина И.П.

Москва 2012 г.

Дата защиты\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

Оценка ГАК\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

Протокол ГАК\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

Секретарь ГАК\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

ЗАДАНИЕ

На дипломную работу:

«Разработка стратегии развития малого бизнеса

на примере ООО «Знахарь»

Дипломная работа

Выполнена на 90 стр.

Содержится 6 таблиц

9 рисунков

3 приложения

Оглавление

[Введение 5](#_Toc325922837)

[Глава 1. Особенности стратегического развития малого бизнеса 8](#_Toc325922838)

[1.1. Теоретические аспекты разработки стратегии 8](#_Toc325922839)

[1.2. Проблемы развития малого предпринимательства 15](#_Toc325922840)

[1.3. Поддержка предприятий малого бизнеса 20](#_Toc325922841)

[1.4. Виды стратегий 26](#_Toc325922842)

[Глава 2. Характеристика и анализ деятельности организации 31](#_Toc325922843)

[2.1. Общие сведения об организации ООО «Знахарь» 31](#_Toc325922844)

[2.2. Структура организации и ее особенности 33](#_Toc325922845)

[2.3. Процесс оказания медицинских услуг 34](#_Toc325922846)

[2.4. Управление персоналом в организации 38](#_Toc325922847)

[2.5. Анализ экономических показателей 40](#_Toc325922848)

[2.6. Анализ потенциальных потребителей 42](#_Toc325922849)

[2.7 Анализ рынка медицинских услуг 44](#_Toc325922850)

[2.8. Анализ конкурентов 56](#_Toc325922851)

[2.9 SWOT-анализ фирмы ООО «Знахарь» 59](#_Toc325922852)

[2.9.1 Анализ внешней среды организации 59](#_Toc325922853)

[2.9.2 Анализ внутренней среды организации 63](#_Toc325922854)

[2.9.3. Итоговая таблица SWOT-анализа 65](#_Toc325922855)

[Глава 3. Стратегия развития малого бизнеса и оценка ее эффективности 68](#_Toc325922856)

[3.1 Выбор стратегии развития для ООО «Знахарь» 68](#_Toc325922857)

[3.2. План мероприятий по реализации стратегии 70](#_Toc325922858)

[3.3. Разработка мероприятий по рекламе и внедрению дополнительных услуг 72](#_Toc325922859)

[3.3. Оценка эффективности мероприятий 77](#_Toc325922860)

[Выводы и предложения 80](#_Toc325922861)

[Список используемой литературы 82](#_Toc325922862)

[Приложения 84](#_Toc325922863)

# Введение

Основной идеей стратегического менеджмента является идея органичного последовательного приспособления предприятия к изменяющейся обстановке внешней среды, идея целевого подхода к решению любых управленческих задач и организации в целом. Но чтобы уметь приспосабливаться к изменениям внешней среды и при этом всегда выдерживать курс на достижение поставленных целей, фирма должна иметь стратегию.

Выбор стратегии и ее реализация составляют основную часть стратегического развития организации. Стратегия должна определять: что фирма должна делать и чего она не должно делать; что более важно, а что менее важно в осуществляемой ею деятельности.

Разработка стратегии развития организации - процедура разработки желаемого состояния организации: видения, миссии, целей и конкретных мероприятий по использованию сильных (слабых) сторон для достижения возможностей (нивелирования угроз).

Тема дипломной работы – «Разработка стратегии развития малого бизнеса на примере ООО «Знахарь». Актуальность выбранной темы заключается в том, что малый бизнес представляет собой реальный сектор экономики, доказавший свою экономическую и социальную значимость в странах с развитой рыночной экономикой, переход к которой является целью осуществляемых в России реформ.

Целью дипломной работы является разработка стратегии развития малого бизнеса.

Для достижения этой цели в дипломной работе были решены следующие задачи:

1) рассмотрены и изучены теоретические аспекты стратегического менеджмента;

2) проведено исследование особенностей развития малого бизнеса в России;

3) дана общая характеристика организации;

4) выполнен SWOT-анализ организации ООО «Знахарь»;

5) разработана стратегия и предложен план мероприятий по ее реализации.

Объектом исследования является медицинский центр ООО «Знахарь». Этот центр занимается функциональной диагностикой, оформлением медицинских книжек, осуществляет экспертизу профпригодности, оформление медицинских справок различного характера.

Предметом исследования является стратегическое развитие организации малого бизнеса.

Дипломная работа состоит из введения, трех глав, выводов и предложений.

Первая глава посвящена теоретическим вопросам стратегического управления, рассмотрены особенности стратегического развития малого бизнеса, представлены виды стратегий развития организации.

Во второй главе дана общая характеристика ООО «Знахарь», определена организационная структура фирмы, рассмотрены основные конкуренты и потребители, выполнен анализ рынка медицинских услуг, проведен SWOT-анализ.

В третьей главе выбрана стратегия развития ООО «Знахарь», предложен ряд мероприятий по ее реализации, а также выполнена оценка экономической эффективности от реализации отдельных мероприятий.

Дипломная работа отражает деятельность ООО «Знахарь», основу работы составляют материалы, собранные в данной фирме.

Стратегическое управление представляет собой целостную систему действий по развитию фирмы, направленную на поиск, идентификацию и реализацию долгосрочных конкурентных преимуществ. При рассмотрении процесса стратегического управления в малом предпринимательстве надо иметь ввиду гибкость и динамичность малого бизнеса, совмещение прав, обязанностей и ответственности собственника малого предприятия и нанятого им менеджера.

Стратегическое управление играет важную роль в предпринимательстве вообще и в малом бизнесе, в частности.

# Глава 1. Особенности стратегического развития малого бизнеса

## 1.1. Теоретические аспекты разработки стратегии

Стратегическое планирование – одна из функций управления, которая представляет собой процесс выбора целей организации и путей их достижения. Стратегическое планирование обеспечивает основу для всех управленческих решений, функционирования организации, мотивации и контроля. Не используя преимущества стратегического планирования, организации в целом и отдельные члены будут лишены чёткого способа оценки цели и направления работы предприятия. Процесс стратегического планирования обеспечивает основу для управления организацией.

Стратегический план – документ, выражающий миссию предприятия, его долгосрочные цели и задачи, стратегию их достижения с учётом внешней среды и внутренних особенностей предприятия.

Роль стратегического плана для предприятия в условиях рыночной экономики лучше всего может быть показана в сравнении с плановой экономикой. Ранее, при разработке своих планов предприятие извне получало информацию о номенклатуре предоставляемых услуг, поставщиках и потребителях, ценах на свою продукцию, много других показателей и нормативов. Независимо от интересов предприятия изменить их было нельзя, и они автоматически закладывались в разработку планов предприятия. Плановая система сводилась к поиску эффективных путей выполнения известных заданий в условиях достаточно прогнозируемой внешней среды. Такая задача остаётся и сегодня, в условиях рынка, – эта задача – только часть плановой работы. Теперь предприятие должно само определять и прогнозировать параметры внешней среды, ассортимент продукции и услуг, цены поставщиков, рынка сбыта, а самое главное, – определить долгосрочные цели, стратегию их достижения. Эту часть плановой работы и охватывает разработка стратегического плана. Те предприятия, которые не используют стратегическое планирование, обречены на проигрыш своим конкурентам и утомительную борьбу за выживание.

При планировании надо исходить из того, для чего предназначена фирма, в чём состоит её «миссия» в мире бизнеса. Формулировка миссии фирмы – наиболее важное решение для её основателей и высших менеджеров. Изменение миссии фактически означает закрытие прежней фирмы и открытие на её месте новой, пусть даже с тем же названием. Миссия – стержень фирмы, наиболее устойчивая часть её организма, стратегическое планирование – средство обеспечения выполнения фирмой своей миссии [1].

Некоторые руководители никогда не заботятся о выборе и формулировании миссии своей организации. Часто эта миссия кажется для них очевидной. Если спросить типичного представителя мелкого предпринимательства, в чем его миссия, ответом, вероятно, будет: «Конечно, получать прибыль». Прибыль представляет собой полностью внутреннюю проблему предприятия. Чтобы заработать прибыль, необходимую ей для выживания, фирма должна следить за средой, в которой функционирует. Поэтому именно в окружающей среде руководство подыскивает общую цель организации.

Формулировка миссии бывает достаточно общей, но в то же время специфической для каждого предприятия и ясно выражающей индивидуальное понимание им своего будущего бизнеса.

Общая формулировка миссии требует конкретизации в виде постановки узловых целей и задач развития всеми руководителями предприятия, и в первую очередь руководителями высшего звена. Некоторые стратегические цели, например, превосходство над конкурентами, должны выполняться постоянно, и лучше, когда задачи удаётся сформулировать в числовом выражении.

Выработка миссии и определение задач завершаются в форме выработки стратегии предприятия. Стратегия (в общем виде) – система управленческих и организационных решений, направленных на реализацию задач предприятия и выполнения обозначенной миссии.

Процесс разработки стратегии можно разделить на 4 этапа:

* определение стратегического положения предприятия по отдельным факторам;
* обобщённая оценка совокупного взаимодействия внутренних и внешних факторов;
* определение стратегических альтернатив;
* выработка стратегии, удовлетворяющей сложившейся ситуации и задачам фирмы.

Более наглядно эта концепция изображена на рис. 1.1.

Политическая и

социальная обстановка.

Региональные особенности.

Положение отрасли:

перспективы развития и конкуренция

Угрозы для

предприятия и

перспективные возможности

Стратегическое положение предприятия

Обобщённая оценка влияния внутренних

и внешних

факторов

Определение стратегических альтернатив

Разработка стратегии предприятия

Сильные и

слабые стороны

предприятия

Личные амбиции руководителей

Корпоративная культура

Рис. 1.1. Этапы разработки стратегии фирмы

Прежде, чем детально рассмотреть основные этапы разработки стратегического плана, необходимо сделать замечание об информации, требующейся для аналитической работы. Получение такой информации, её корректировка, ведение базы данных – задача самого предприятия, требующая серьёзных финансовых затрат, организационных усилий и наличия квалифицированных менеджеров. Но даже при хорошо поставленной работе с информацией в ряде случаев получить реальную информацию просто невозможно (например, неопределённость изменения внешней обстановки).

При разработке стратегии нужны данные по структуре затрат конкурентов, которые являются, как правило, коммерческой тайной). Но всё равно необходимо попытаться выработать некоторую оценку таких данных: по внешней среде, – прогноз или сценарий развития обстановки, в отношении конкурентов – экспертные оценки. Степень приближения этих оценок к действительности в значительной мере зависит от опыта и квалификации управленческого персонала предприятия. Важно само наличие этих оценок, поскольку это даёт возможность проверить их обоснованность, отслеживая действия конкурентов или события во внешней среде и, пользуясь новыми данными, корректировать первоначальные оценки, приближая их к действительности. Таким образом, информация, используемая при разработке стратегического плана, часто имеет оценочный характер, но это не должно быть препятствием к самой попытке создания такого плана на предприятии. Признано, что лучше иметь любую стратегию, чем никакой.

Планирование любой деятельности начинается с анализа ситуации, т. к. без результатов анализа невозможно определить, какие возможности и ресурсы имеются в наличии, а также невозможно определить цели планирования и нужно ли оно вообще и, следовательно, невозможно построить план.

Следующий этап анализа должен дать понимание того, что движет развитием отрасли и в каком направлении она будет изменяться. Необходимо проанализировать следующие факторы:

* общеэкономические тенденции;
* изменение состава покупателей и способов использования традиционной продукции;
* маркетинговые нововведения, дифференциация продукции, появление новых методов распределения продукта;
* появление в отрасли новых фирм или выход крупной фирмы из отрасли;
* растущий масштаб рынка;
* государственное регулирование малого бизнеса;
* изменение в издержках производства, например, под влиянием изменения цен на сырьё;
* демографические изменения;
* изменения социального характера или изменения стиля жизни;
* сокращение неопределённости и снижение рисков инвестиций в отрасль.

Третьим этапом является оценка сил конкуренции, для чего используется модель конкуренции М. Портера, изображенная на рис. 1.2, по которой конкуренция в отрасли есть взаимодействие 5-ти конкурентных сил [3].

Можно сказать, что удачная стратегия должна решать 2 задачи в отношении сил конкуренции:

* как можно сильнее изолировать своё предприятие от негативного влияния отраслевых сил конкуренции;
* использовать сложившуюся в отрасли ситуацию и правила игры в свою пользу.

Далее оцениваются конкурентные позиции соперничающих предприятий в отрасли. В этой части анализа определяются стратегические группы предприятий, функционирующих в отрасли. Предприятия могут значительно отличаться друг от друга по разным параметрам, например, по размеру, по рынкам, на которых они работают, по совокупности предлагаемых дополнительных услуг и т. д. Стратегическая группа состоит из соперничающих предприятий с близкими конкурентными подходами и позицией на рынке.

Нельзя абсолютно точно предсказать будущие действия конкурентов, но можно приблизиться к пониманию их подходов. В основе анализа лежит оценка сегодняшнего положения конкурентов, тенденций его изменения и используемой конкурентной стратегии. Стадии проведения анализа каждого конкурента:

1. Оценка масштаба конкуренции.
2. Оценка стратегических намерений.
3. Цели относительно рыночной доли.
4. Конкурентные положения.
5. Характер действий на рынке.
6. Конкурентная стратегия.

После рассмотрения деятельности ближайших конкурентов, у аналитиков появляются возможности достаточно уверенно спланировать возможные конкретные шаги конкурентов, сегмент рынка, где следует ожидать атаки задействованные инструменты конкуренции (цены, реклама и т. п.) и другие параметры. Когда проясняются возможные действия ближайших конкурентов, тогда появляется возможность планировать систему ответных мер для поддержки собственной стратегии или меры, направленные на усиление собственной стратегии, если положение конкурентов позволяет это сделать.

Следующий этап конкурентного анализа сферы деятельности – определение ключевых факторов успеха (КФУ). КФУ – общие для всех предприятий отрасли факторы, реализация которых открывает перспективы улучшения своей конкурентной позиции. Задача заключается в определении факторов, дающих в данной отрасли ключ к успеху в конкуренции. Аналитикам необходимо выделить 3 – 5 наиболее важных на ближайшую перспективу КФУ, например, путём ранжирования всех выделенных факторов, имеющих значение для данной отрасли. Именно они должны лечь в основу стратегии предприятия.

Оценки перспектив развития – заключительный этап в анализе ситуации. Его задача – обобщить результаты, полученные на предыдущих этапах, и выработать интегрированную картину перспектив развития, как краткосрочных, так и долговременных.

Особое внимание должно быть уделено следующим оценкам:

1. Потенциал роста.
2. Имеют ли преобладающие движущие силы отрасли благоприятный характер для всей отрасли и отдельных стратегических групп.
3. Возможность входа или выхода крупных фирм и вытекающие отсюда последствия.
4. Стабильность спроса на продукции. Отрасли и факторы, обуславливающие его колебания в краткосрочной и долгосрочной перспективе (например, сезонность, фаза жизненного цикла отрасли, наличие товаров-заменителей).
5. Каковы тенденции изменения сил конкуренции.
6. Серьёзность и сложность проблем, с которыми сталкивается отрасль в целом.
7. Степень неопределённости будущего отрасли и связанная с ним оценка риска инвестиций.
8. Превосходит ли прогнозный уровень средней рентабельности в отрасли аналогичный показатель по народному хозяйству или нет.

Общий вывод относительно перспектив развития отрасли в целом может быть более или менее привлекателен. У конкретного предприятия могут существовать свои дополнительные критерии привлекательности отрасли. Даже если ситуация в отрасли ухудшается, в отдельных случаях это может пойти на пользу каким-то предприятиям, помочь им осуществлять свои стратегии.

## 1.2. Проблемы развития малого предпринимательства

При переходе к рыночной экономике у России возникло множество проблем, которые надо было как можно быстрее решать. Прежде всего, надо было определить права собственности и решить, кому будет позволено владеть предприятиями, находящимися в собственности государства, каким образом, с помощью какого механизма и по каким ценам будет осуществляться передача собственности. Следовало также создать рынки капитала, банковскую, финансовую и валютную системы. Надо было разработать эффективные системы планирования и бухгалтерского учета, чтобы проводить оценку стоимости фирм и наиболее объективно судить о результатах их деятельности. Необходимо было пересмотреть действующие законы, чтобы легализовать новые формы экономических отношений, новые типы собственности и новые виды сделок.

Требовалось подобрать и обучить менеджеров, способных работать в условиях рыночной системы и вести конкурентную борьбу у себя в стране и на мировом рынке. Следовало также добиться признания населением новых правил игры.

Стояла задача выработать политику в вопросах конкуренции и регулирования и найти способ разрешения проблем, возникающих вследствие того, что простая приватизация гигантских неэффективных предприятий порождает систему гигантских неэффективных частных монополий.

Следовало определить порядок государственного прекращения субсидирования различных отраслей и разработать налоговые системы, способные обеспечить финансирование деятельности правительства.

Наконец, необходимо было решить, будет ли допущено, и если да, то когда, закрытие неконкурентоспособных фирм, и создать службы социальной помощи, которые возьмут на себя решение социальных проблем, возникающих вследствие неизбежных экономических диспропорций как во время переходного периода, так и после его завершения.

Большинство этих проблем в полной мере относятся и к малому бизнесу. Проблемы дальнейшего его развития в России остаются в основном те же, что были отмечены еще в материалах 1-го Всероссийского съезда представителей малых предприятий:

•недостаточность начального капитала и собственных оборотных средств;

• трудности с получением банковских кредитов;

• усиление давления криминальных структур;

•нехватка квалифицированных бухгалтеров, менеджеров, консультантов;

•сложности с получением помещений и крайне высокая арендная плата;

• ограниченные возможности получения [лизинговых услуг](http://globbusiness.ru/content/view/7/75/);

•отсутствие должной социальной защищенности и личной безопасности владельцев и работников малых предприятий и др.[9].

Не случайно 2-я Всероссийская конференция малых предприятий получила название «Цивилизованному предпринимательству - разумное регулирование». Конференция ставила цель выявить источники чрезмерных административных барьеров в развитии предпринимательства.

Среди проблем, сдерживающих развитие малого бизнеса, на втором месте после налогового бремени стоят чрезмерные административные барьеры. Они не только мешают развитию предпринимательства, но и создают другую государственную проблему, вынуждая предприятия малого бизнеса уходить в теневую экономику.

[Министерство экономического развития и торговли](http://globbusiness.ru/content/view/3/10/) по поручению [Президента РФ](http://globbusiness.ru/content/view/3/5/) провело инвентаризацию контрольных функций государственных органов и выяснило, сколько людей имеют прямое отношение к надзору. В результате инвентаризации выяснилось, что общей системы государственного контроля в России нет. Надзирают и контролируют все, кому не лень. 43 федеральных министерства и ведомства имеют 65 проверяющих организаций. Только в 55 из них трудятся 1056 тыс. человек. Более 423 тыс. человек из них наделены правом непосредственного государственного контроля, остальные их обслуживают.

В регионах действуют свои контрольные органы. Только в Москве их 29, при этом государственными служащими в этой массе контролеров являются лишь 18 тыс. человек, остальные — привлеченные специалисты, которых заботят не столько проверки, сколько банальное зарабатывание денег путем оказания коммерческих услуг участникам рынка. Можно не сомневаться в том, что основное внимание эти многочисленные проверяющие уделяют предприятиям малого бизнеса, ограничивая, а нередко и сковывая их деятельность.

По степени важности некоторые авторы располагают основные проблемы малого бизнеса в России в следующем порядке:

1) высокий уровень налогообложения;

2) недоступность кредитных ресурсов;

3) административные барьеры.

На второе место в ряду проблем развития малого бизнеса в России выходит недоступность финансовых ресурсов. По данным А.В. Рунова, председателя правления Федерального фонда поддержки малого предпринимательства, свободный доступ к финансовым ресурсам ежегодно имеют 13—15 тыс. предпринимателей. Это означает, что в России организации, представляющие финансовые услуги предпринимателям, охватывают лишь малый процент потенциального рынка.

Предприятия малого бизнеса в России в своей деятельности сталкиваются с большими трудностями. Основная проблема — недостаточная ресурсная база, как материально-техническая, так и финансовая.  Практически речь идет о создании нового сектора экономики. В течение десятилетий такой сектор у нас в сколько-нибудь существенной степени отсутствовал. Это, в частности, означало и отсутствие подготовленных предпринимателей. У основной массы населения, жившей от получки до получки, не могло образоваться резерва средств, необходимого для начала собственного дела. Эти средства сейчас надлежит отыскать. Ясно, что предельно напряженный государственный бюджет их источником стать не может. Остается надеяться на кредитные ресурсы. Но и они незначительны и к тому же крайне трудно реализуемы при постоянной и [усиливающейся инфляции](http://economics.wideworld.ru/macroeconomics/inflation/) [4].

Положение едва ли может серьезно измениться в нужную сторону, если не перейти, наконец, от слов к делу в общественной поддержке конструктивного малого бизнеса. На существенный рост, имеющихся для этого материально-технических и финансовых ресурсов, по крайней мере, в ближайшее время, нет оснований рассчитывать.

Между тем об эффективности инвестиций в основной капитал предприятий малого бизнеса свидетельствуют данные единовременного обследования по результатам их работы в 2008 г. Предприятия малого бизнеса почти 60% инвестиций в основной капитал вкладывают в активную часть основных фондов - машины, оборудование, инструмент и инвентарь, в то время как по всем инвестициям в основной капитал на этот вид основных фондов приходится лишь 35,7%.

В то же время в пассивную часть основных фондов — здания и сооружения эти предприятия направляют 26,5% инвестиций, тогда как по всем инвестициям в основной капитал на данный вид основных фондов приходится 43,6%. Это говорит о том, что на предприятиях малого бизнеса имеются равные условия лучшего, более эффективного использования инвестиций, так как именно машины и оборудование, а не здания, создают реальную продукцию.

Между тем, удельный вес инвестиций в основной капитал предприятий малого бизнеса в общих инвестициях в основной капитал из года в год падает.

Требуется тщательно выверенная, последовательно приводимая в жизнь система отбора, позволяющая предоставлять ощутимые приоритеты тем, кто более полезен обществу. На сегодня это означает предпочтение сферы производства сфере обращения при детальной дифференциации самого производства на основе грамотного изучения общественного [спроса](http://globbusiness.ru/content/view/4/16/), происходящих в нем изменений и тенденций.

Следует создавать механизмы льготного кредитования, налогообложения, различного рода льгот, включая и связанные с внешнеэкономической деятельностью. Смысл их в том, чтобы обеспечить лучшее удовлетворение потребностей людей при создании условий для последовательного развертывания предпринимательства.

Следующая проблема — законодательная база, на которую сейчас может опираться малый бизнес. Пока она, мягко говоря, несовершенна, а во многих очень существенных положениях вообще отсутствует. Трудность в том, что, во-первых, нет сводной единой законодательной основы для сегодняшней деятельности отечественных предприятий малого бизнеса, а во-вторых, имеющиеся разрозненные установления претворяются в жизнь далеко не полностью.

В настоящее время малый бизнес находится в условиях, весьма отдаленных от тех, что должны быть присущи рыночным отношениям. Напротив, ощущается тенденция к тому, чтобы все больше окружать его старыми рамками планово-административной системы с ее едва ли не всеохватным планированием и жесткой регламентацией с помощью лимитов, фондов и т.п.

Отсутствует система проведения глубокого анализа деятельности предприятий малого бизнеса, нет надлежащего учета результатов их работы, практически отсутствует отчетность по тем показателям, которые дают право этим предприятиям воспользоваться льготами по налогообложению.

Материально-техническое обеспечение предприятий малого бизнеса осуществляется в недостаточном объеме и несвоевременно. Машины, оборудование, приборы, предназначенные для таких предприятий и учитывающие их специфику, отсутствуют. Ограничен для них доступ к высоким технологиям, так как их покупка требует значительных одноразовых финансовых затрат.

Еще одна проблема — кадровая. Квалифицированных предпринимателей, к сожалению, гораздо меньше, чем реально нужно экономике.

Непростая проблема связана и с социальной защитой предпринимательской деятельности. Известно, что ранее существовавшая на основе распределения общественных фондов система социальных гарантий и социального обеспечения в нынешних условиях оказалась практически подорванной. Требуется, по сути, строить эту систему заново по отношению ко всему обществу, а по отношению к предпринимателям — новому социальному слою — тем более.

## 1.3. Поддержка предприятий малого бизнеса

Главным источником финансирования предприятий малого бизнеса служит его собственная прибыль. Одна треть предпринимателей используют для этого личные накопления, и лишь 16% пользуются полученными в банке кредитами. Всего же опыт использования банковских кредитов для финансирования своего бизнеса имеют, по данным исследования, лишь 26% российских малых предпринимателей. В то же время 24% сообщили, что пытались воспользоваться кредитами банка, но либо условия получения кредита оказались невыгодными, либо банк отказал в кредите. Главными причинами того, что не удавалось получить кредит, почти половина предпринимателей (47%) назвали высокие процентные ставки, а свыше одной четверти предпринимателей (27%) - отсутствие возможности предоставить залог в требуемых банкам объемах.

Кредитуя малый бизнес, российские банки ставят непомерные требования по залогу, завышают стоимость кредитования, долго раздумывают, прежде чем дать ответ на запрос малого предприятия на получение кредита. Самое неприятное состоит в том, что небольшие предприятия, которые продолжительное время обслуживаются в данном банке, имеют не больше привилегий, чем новые клиенты.

Осуществление сотрудничества с одним банком позволяет предприятиям малого и среднего бизнеса сократить издержки на управление банковскими счетами, снизить риски утечки информации о бизнесе. Помимо того, в данном случае предприятия надеются на получение определенных льгот, хотя, как правило, такие льготы они не получают.

Можно выделить несколько причин, которые в наибольшей степени вызывают недовольство предприятий малого бизнеса качеством кредитования.

Во-первых, это отсутствие льгот при кредитовании для предприятий, работающих с определенным банком длительное время.

Во-вторых, предприятия малого и среднего бизнеса недовольны необходимостью подготовки значительного пакета документации и длительностью сроков рассмотрения их заявок.

В-третьих, вызывает недовольство клиентов искусственное сокращение сроков кредитования, занижение стоимости залогов при одновременном сужении перечня имущества, принимаемого в залог. В значительной степени это относится к «старым» клиентам, обслуживающимся в данном банке более трех лет.

В-четвертых, предприятия малого и среднего бизнеса недовольны качеством банковского обслуживания. Прежде всего, это касается скорости и условий обслуживания, стоимости услуг[1].

Справедливости ради следует отметить, что ряд московских банков предпринимает определенные действия для улучшения обслуживания клиентов из числа малых и средних предприятий. Так, некоторые банки закрепляют за каждым своим клиентом персонального менеджера. Увеличивается время обслуживания клиентов, предпринимаются шаги для сокращения срока рассмотрения кредитных заявок, внедряются упрощенные технологии кредитования и др.

Все эти меры позволят улучшить в целом кредитование малого бизнеса.

На какие же цели используют кредит те предприниматели, которым удалось их получить? Более половины предпринимателей (56%) использовали заемные средства для пополнения оборотных средств, а почти одна треть — на приобретение материальных активов, в числе которых здания, сооружения, оборудование, транспортные средства и, в ряде случаев, - земля. А 8% опрошенных предпринимателей приобретали на заемные средства нематериальные активы — лицензии, сертификаты, патенты, товарные знаки, объекты интеллектуальной собственности - результаты НИОКР, программное обеспечение и др.

Существенной проблемой для малого бизнеса является обеспечение доступа к производственным площадям и офисным помещениям. Такие площади во многих регионах либо в большом дефиците и, как следствие, — запредельно дороги, либо их приобретение или аренда сопряжены с необходимостью преодолевать нередко искусственные административные барьеры. Так, более половины опрошенных предпринимателей (55%) заявили, что [рынок](http://globbusiness.ru/content/view/2/4/) недвижимости в регионе имеется, но цены на недвижимость непомерно высоки и для малого бизнеса недоступны. А почти 16% респондентов сообщили, что рынка деловой недвижимости в регионе по существу нет, и площади можно приобретать только через чиновников.

Непомерна также тяжесть арендного бремени. Более чем у половины (54%) респондентов на оплату аренды уходит 30% всех расходов предприятия, а у 18—50% и более. О каком развитии малого бизнеса может идти здесь речь?

Особенно неудовлетворительно поставлена в стране правовая защита малых предпринимателей. Более 60% опрошенных предпринимателей сами не заинтересованы в обращении в судебные органы. Какие же способы защиты своих прав предпочитают малые предприниматели? Это, прежде всего обращение к посредникам из властных структур. Другими словами, альтернативой суду, по существу, является коррумпированный государственный аппарат.

Помимо обращения к посредникам из властных структур 14% респондентов заявили, что для решения своих проблем обращаются к посредникам из криминальных структур, а 16% - к вышестоящим должностным лицам. И только 11% опрошенных надеются на помощь предпринимательских объединений.

Неблагополучно в малом предпринимательстве и с конкурентной ситуацией. Как свидетельствуют исследования, главной помехой честной конкуренции и доступу на рынки служат региональные и муниципальные власти. Так, мешают доступу на отдельные рынки администрация региона (20% опрошенных), администрация города или населенного рынка (20%), крупные компании — монополисты (24%). Две трети опрошенных (65%) указали, что представители администраций используют свое служебное положение для поддержания отдельных фирм. Самой проблемной отраслью в этом опросе было строительство и монтажные работы: 43% представителей этой отрасли заявили о том, что региональные власти, имея на данном рынке собственные коммерческие интересы, в той или иной степени препятствуют работе независимых малых предприятий.

Подводя некоторый итог исследованиям малого бизнеса в России, следует отметить значительное расхождение в отношениях к малому бизнесу в различных регионах. В одних регионах проблемы его развития связаны главным образом с бюрократическим произволом. В других регионах основным барьером для выхода на рынок становится острая конкурентная борьба. Можно сказать, что позитивные сдвиги в создании условий для развития бизнеса вообще и малого в частности наблюдаются там, где во власть пришли прагматичные люди из бизнеса.

Определенную роль в решении проблем малого бизнеса сыграла реформа по снижению административных барьеров, начавшаяся в 2001 г. с принятием Закона о проверках и инспекциях. Вслед за тем были приняты законы о лицензировании и регистрации, об упрощенной системе налогообложения, о техническом регулировании. Данные опросов представителей малого бизнеса, проводимых Центром экономических и финансовых разработок показали, что есть определенные, но еще недостаточные положительные изменения.

Так, несколько сократилось число проверок и время, которое эти проверки отнимают у предпринимателей. По последним данным, 73% руководителей малых предприятий затрачивают на проверки менее 5% своего времени, в то время как четыре года назад их доля составляла 50%.

Упрощение процедуры лицензирования, ее частичная отмена и удлинение сроков действия лицензий привело к тому, что удельный вес предприятий малого бизнеса, обратившихся за лицензиями, сократился с 31% до 14%. Вместе с тем известны случаи, когда некоторые чиновники выдают лицензии на право осуществления розничной торговли в то время, как этот вид деятельности малого бизнеса вообще не лицензируется.

За эти годы заметно возросла доля малых предприятий, использующих упрощенную схему налогообложения. Ныне ее используют более 60% предприятий, имеющих на это право [10].

Остается еще много проблем, препятствующих дальнейшему развитию малого бизнеса в стране. Главная из них — покупка и аренда помещений и земли, как для производственной деятельности, так и под офисы. Следует отметить, что за последние два года время, затрачиваемое предпринимателями на покупку помещений и земли, возросло почти в 10 раз. Помимо того что недвижимость становится все дороже, ее приобретение или аренда усложняются.

Можно также сделать вывод о том, что на федеральном уровне для малого и среднего бизнеса в России делается достаточно много. Исследования Всемирного банка говорят о том, что за указанные три года предпринимательская среда в России существенно улучшилась. Однако местные власти своими действиями лишают мелких и средних предпринимателей многих прав, толкают их на путь аффилированных с ними структур, различных посредников. Касаясь собственности, недвижимости и аренды, необходимо разработать и включить четкий механизм покупки собственности, ее регистрации, создания рынка бизнес-недвижимости для малых предпринимателей. Необходимо создать опережающее предложение инфраструктуры от местных властей. То же касается и аренды земли и недвижимости. У предпринимателя всегда должен быть выбор при поиске объекта собственности.

Необходимо также [упорядочить процедуру банкротства](http://www.nanocorp.info/management-mb/8/). Совершенно нормально, когда в зоне малого и среднего предпринимательства рождаются и гибнут предприятия. Это — закон рыночной экономики. Так, в США ежегодно рождается около 500 тыс. малых предприятий и примерно столько же умирают. Ликвидировать предприятие там очень просто.

В России закрыть предприятие сложно. Поэтому данные статистики и фактического положения дел в малом бизнесе России существенно расходятся. Эту проблему необходимо разрешить.

Для того чтобы развивать малые предприятия, должны быть созданы специальные условия, в которых они могли бы пользоваться, например, заемными средствами и гарантировать их возврат или иметь дополнительные отсрочки по выплатам, или наименьшую налоговую ставку и так далее. Правительство РФ начало развивать программы поддержки малого бизнеса еще в 1997 году, с тех пор многое изменилось, есть и положительные моменты. Таким предприятиям оказываются специальные услуги и защита со стороны государства. В-основном, это обучение руководителей и персонала малого бизнеса; услуги по юридическим, налоговым, бухгалтерским консультациям и рекламе; особые условия кредитования и лизинга и другие. Но работы по усовершенствованию аппарата поддержки еще много [15].

## 1.4. Виды стратегий

Многофакторность стратегий предопределяет разработку ряда стратегических альтернатив, из которых осуществляется выбор. Стратегические альтернативы представляют набор различных стратегий, позволяющих достичь стратегических целей при разном влиянии факторов и использованных ресурсов. При определении стратегических альтернатив фирмы две проблемы являются ключевыми:

* определение реальных возможностей для изменения стратегии, наличие ограничений в улучшении принятой стратегии и возможное пространство для коренного изменения стратегии;
* определение таких изменений стратегии, которые позволяют создать существенные конкурентные преимущества.

Выбор стратегии производится по определенным критериям, в ранжировании которых решающая роль принадлежит высшим руководителям организации. Многообразные стратегии, которые используют фирмы, являются лишь модификациями нескольких базовых стратегий. Каждая из них эффективна при определенных условиях и состоянии среды. Понятие базовой конкурентной стратегии характеризует вид конкурентного преимущества и сферу, в которой оно достигается. В реальном бизнесе выделяют четыре базовых стратегии:

Стратегия ограниченного роста: цели развития устанавливаются «от достигнутого» и корректируются в соответствии с изменяющимися условиями. Это самый простой, удобный и наименее рискованный способ действия. Его выбирают фирмы в сложившихся сферах деятельности со стабильной технологией,  когда организация в целом удовлетворена своим положением.

Стратегия роста: характеризуется динамичным уровнем развития с быстро меняющейся технологией. Этой стратегии придерживаются компании, стремящиеся к высоким темпам экономического роста. Эта стратегия включает:

-стратегию концентрированного роста (усиление позиций на рынке, развитие рынка, развитие продукта);

-стратегию интегрированного роста (приобретение собственности, внутреннее расширение);

-стратегию диверсифицированного роста (производство новых продуктов).

Стратегия сокращения: целенаправленное и сбалансированное сокращение данного бизнеса в связи с изменениями на рынке, в экономике в целом и т. п. В рамках данной стратегии имеются варианты ликвидации, сокращения и переориентации.

Комбинированная стратегия: выступает целесообразным сочетанием всех рассмотренных выше базовых стратегий. Данной стратегии придерживаются, как правило, крупные фирмы, функционирующие в нескольких отраслях.

При выборе стратегии необходимо иметь в виду, что новые стратегии, как в традиционных отраслях, так и в новых сферах бизнеса должны соответствовать накопленному потенциалу фирмы.

Выбор стратегии предприятия должен основываться на данных о степени развития рынка, о потенциале развития предприятия и востребованности его услуг потребителями.

**1.5. Выбор стратегии развития малого предприятия**

Определение стратегических альтернатив занимает ключевое место в разработке стратегии. На этом этапе на основе оценки действия всех факторов внешней и внутренней среды определяются позиции предприятия на рынке, выявляются стратегические задачи, альтернативные способы (стратегии) их решения. Чтобы стать стратегией, этот набор проблем и задач должен превратиться в систему: все мероприятия должны быть ориентированы на долговременные цели, увязаны по ресурсам и времени, должны эффективно сочетаться и дополнять друг друга с точки зрения задач структурных подразделений фирмы.

В основе успешной стратегии должно лежать создание и использование конкурентных преимуществ. Это может быть и способность продавать продукцию по низким ценам, и обеспечение высокого качества продукции, и комплекс сервисных услуг, и выгодное местоположение фирмы или ее филиалов. Это означает, что стратегия должна не только поддерживать имеющиеся конкурентные преимущества, но и инициировать новые.

Выбор стратегии развития фирмы неразрывно связан с такими понятиями стратегического управления, как потенциал фирмы и ее конкурентоспособность. Потенциал фирмы представляет собой совокупность ее возможностей по выпуску продукции и оказанию услуг и включает внутренние переменные и управленческий потенциал. Возможности организации предопределены ее ресурсами (факторами производства), находящимися в ее распоряжении. К ресурсам фирмы относятся технические, технологические, кадровые, информационные, финансовые, организационные (структура, система принятия решений, контроля и т. п.) и временные ресурсы. В рыночной экономике потенциал организации зависит как от внутренних факторов, так и от потребительского спроса, действий конкурентов, экономической ситуации в стране и др. К особенностям потенциала фирмы можно отнести его вероятностный характер, изменчивость и др.[7].

Потенциал предприятия во многом определяет такую важную для стратегического развития фирмы характеристику, как конкурентоспособность. Конкурентоспособность фирмы характеризует ее способность противостоять конкурентам, вести эффективную конкурентную борьбу за рынки сбыта. Конкурентоспособность фирмы является относительной характеристикой, определяемой объектом сравнения. Факторами, определяющими конкурентоспособность фирмы, являются потенциал фирмы (ресурсный и инновационный), умелый выбор стратегии, потенциал ее высшего руководства, финансовые результаты ее деятельности.

По содержанию стратегия фирмы является моделью поведения, механизмом достижения ее целей. Таким образом, задачей стратегического управления является реализация целей организации за счет имеющегося потенциала в соответствии с требованиями внешней среды для достижения конкурентных преимуществ и эффективного функционирования фирмы.

В целом на разработку стратегии влияет целый ряд факторов: миссия и цели фирмы, состояние рынков, потенциал фирмы, конкурентные преимущества, характер продукции и услуг, организация бизнеса и возможность организационных изменений, программы и проекты развития, организационная культура, компетентность и амбициозность высшего руководства. Эти факторы одновременно являются и элементами стратегического управления фирмой.

Этап реализации стратегии и стратегического контроля не менее важен, чем этап ее формирования в рамках стратегического планирования. Однако, если в процессе формирования, руководство фирмы неправильно оценит возможности развития рынка, компании на нем, и выберет не ту стратегию, то, как бы она не была успешно осуществлена, компания не достигнет поставленной цели [8].

# Глава 2. Характеристика и анализ деятельности организации

## 2.1. Общие сведения об организации ООО «Знахарь»

Медицинский центр ООО «Знахарь» был основан в 2009г. Сфера деятельности фирмы – это медицина. Основным доходом является предоставление услуг медицинского характера.

Юридический адрес медицинского центра: г. Москва, ул. Марксистская, д.22, стр.1, офис 204. Расположение фирмы очень удобное, находится в центре Москвы, недалеко от станции метро «Таганская».

Организационно-правовая форма предприятия - общество с ограниченной ответственностью, учрежденное несколькими физическими лицами хозяйственное общество, уставный капитал которого разделен на доли. При выбранной организационно-правовой форме участники общества не отвечают по его обязательствам и несут риск убытков, связанных с деятельностью общества, в пределах стоимости принадлежащих им долей в уставном капитале общества.

Миссия фирмы - способствовать улучшению здоровья пациентов, которые обращаются за медицинской помощью и диагностикой организма, предоставляя богатый спектр медицинских диагностических услуг высокого качества. Сочетание высокотехнологичного  оборудования с профессионализмом и интеллектуальным потенциалом наших сотрудников, а также организация рабочих мест.

Целью создания данной организации является предоставление качественных услуг и организация рабочих мест.

Организация оказывает медицинские услуги в короткие сроки. В то время как обследования в обычных поликлиниках занимают недели, в медицинском центре можно оформить медицинские справки всего за одно посещение, которое не займет много времени. В фирме работают высококвалифицированные специалисты.

Виды оказываемых услуг медицинского центра:

1) Оформление медицинских справок:

- Медицинская справка (форма 095/у);

- Медицинская справка (форма 086/у);

- Медицинская справка в ГИБДД (ГАИ) форма 083/у;

- Медицинская справка в пионерский лагерь;

- Медицинская справка на оружие по форме 046-1;

- Выписка из медицинской карты амбулаторного, стационарного больного (форма 027/у);

- Медицинская справка - освобождение от физкультуры – на две недели на одно полугодие;

- Медицинская справка в бассейн (форма №1);

- Медицинская справка для посещения спортивного зала;

- Санаторно-курортная карта;

- Медицинская справка для управления маломерными судами;

2) Оформление медицинских книжек;

3) Водительская медкомиссия;

4) Лабораторная диагностика (все анализы);

5) Экспертиза на право владения оружием;

6) Экспертиза профпригодности;

7) Экспертиза временной нетрудоспособности;

8) Функциональная диагностика;

9) Организация консультаций у ведущих медицинских специалистов.

Предприятие является юридическим лицом, обладает всеми правами юридического лица и несет ответственность юридического лица, предусмотренную действующим законодательством Российской Федерации. Учреждение имеет самостоятельный баланс, расчетный и иные счета в учреждениях банков, гербовую печать со своим наименованием, бланки.

## 2.2. Структура организации и ее особенности

В фирме «Знахарь» линейный тип организационной структуры (рис.2.1). В основу данного варианта структуры управления положен принцип единоначалия, который предполагает предоставление руководителю широких прав и полномочий для выполнения его функций. Руководитель, в данном случае речь идет о генеральном директоре, имеет право единолично принимать решения по управлению и несет персональную ответственность за деятельность коллектива.

Достоинства данной структуры заключаются в четкой системе взаимных связей, ясной ответственности, быстрой реакции и обратной связи в ответ на указания вышестоящего руководства.

Рис. 2.1. Структура организации ООО «Знахарь»

Генеральный директор ОOO «Знахарь» выполняет следующие функции:

1. Осуществление руководства финансовой и хозяйственной деятельностью фирмы в соответствии с уставом;
2. Обеспечение соблюдения законности в деятельности фирмы;
3. Составление стратегических и текущих планов фирмы;
4. Организация работы фирмы и эффективного взаимодействия всех работников фирмы;
5. Финансовые вопросы;
6. Кадровые вопросы.

На заместителя Генерального директора возлагаются следующие функции:

1. Организация работы медицинского персонала и обслуживающего персонала по оказанию медицинских услуг;
2. Осуществление контроля за качеством выполнения работ и за уровнем обслуживания клиентов.

 Функции главного бухгалтера:

1. Ведение бухгалтерского учета и составление отчетности на предприятии;
2. Формирование учетной политики с разработкой мероприятий по ее реализации;
3. Обеспечение составления расчетов по зарплате, начислений и перечислений налогов и сборов в бюджеты разных уровней, платежей в банковские учреждения;
4. Выявление внутрихозяйственных резервов, осуществление мер по устранению потерь и непроизводительных затрат;
5. Своевременное и правильное оформление бухгалтерской документации.

## 2.3. Процесс оказания медицинских услуг

Медицинская услуга – это профессиональные действия, направленные на сохранение и поддержание оптимального уровня здоровья конкретного индивида. Говоря о цене на товар в системе здравоохранения, имеется в виду цена на медицинскую услугу, наделенную в полной мере товарными свойствами.

Можно подробно рассмотреть характеристики медицинской услуги. Выделяются 5 основных особенностей:

1. Отсутствие владения. Если человек приобрел товар, имеющий физическое воплощение, то он становится его владельцем, чего нельзя сказать об услуге. Медицинские услуги люди вынуждены приобретать на протяжении всей жизни. Потребляя услугу, человек имеет к ней доступ на протяжении ограниченного промежутка времени. Имея на руках страховой полис, его владелец может обращаться к врачу только в течение определенного периода, который оплачен пациентом.

2. Неосязаемость, неуловимость или нематериальный характер медицинских услуг. Например, обследование, означает, что их вообще невозможно транспортировать, хранить и упаковывать. А продемонстрировать, увидеть, попробовать, или изучать их нельзя до получения этих услуг. При этом оценить медицинские услуги можно только после их получения, да и то с трудом. Неосязаемость медицинских услуг вызывает проблемы, как у их продавцов, так и у покупателей. Это означает, что потенциальные потребители, не могут увидеть или потрогать многие медицинские услуги до их покупки или использования. Пациенту трудно разобраться и оценить, что продается, до приобретения услуги, а иногда даже после ее получения. Он вынужден верить продавцу услуг на слово. Например, пациент, обратившийся в медицинское учреждение, не может не только увидеть процесс диагностики и лечения, но и оценить, что было сделано и правильно ли сделано. Поэтому со стороны потребителей медицинских услуг обязательно присутствует элемент надежды и доверия к продавцу услуги. Одновременно неосязаемость усложняет деятельность их продавца. У предприятий, оказывающих медицинские услуги, возникают следующие проблемы:

- сложно показать пациентам свой товар;

- еще более сложно объяснить пациентам, за что они платят деньги.

Предприятие может лишь описать преимущества, которые появляются в результате предоставления данной услуги, а сами услуги пациент может оценить только после их выполнения (хотя и не всегда). Для укрепления доверия со стороны клиентов медицинское предприятие, оказывающее услуги, может принять ряд мер:

- по возможности повысить осязаемость своей услуги;

- подчеркнуть значимость услуги;

- заострить внимание на выгодах от услуги;

- привлечь к пропаганде своей услуги какую-нибудь знаменитость.

Повысить материальность услуги, сделать ее более осязаемой может присутствие элемента товара в услуге в самой разной форме. Это может быть моделирование будущей внешности пациента на компьютере перед косметической операцией, а также предоставление клиентам информации о сотрудниках, их опыте и квалификации.

3. Неразрывность производства и потребления. Производство и потребление медицинских услуг тесно взаимосвязано и не может быть разорвано во времени. При неразрывной взаимосвязи производства и потребления услуг степень контакта между продавцом и клиентом может быть различной, например, во время ремонта автомобиля обычно нет нужды в личном присутствии заказчика, но оказание медицинских услуг неотделимо от того, кто их предоставляет. Так, лечение в больнице невозможно без медицинского персонала. Нужно отметить, что при [продаже медицинских услуг](http://evomedica.ru/organizaciya-medicinskogo-obsluzhivaniya.html) иногда могут быть исключения и наблюдаться временной разрыв между их продажей и потреблением. Так путевка в санаторий продается обычно раньше, чем человек получит медицинские услуги, но их неразрывность производства и потребления, сохраняется.

4. Неспособность услуг к хранению. Специфика производства медицинских услуг заключается в том, что в отличие от товаров, услуги нельзя произвести впрок и хранить. Оказать услугу можно только тогда, когда поступает заказ или появляется клиент. Важная отличительная черта медицинских услуг – их «сиюминутность». Они не могут быть сохранены для дальнейшей продажи и предоставления. Незанятые больничные койки, комнаты в санатории, не оказанные медицинские услуги, не могут быть восстановлены. Если спрос на услуги становится больше предложения, то это нельзя исправить, как при продаже медикаментов, взяв товар со склада. Аналогично, если мощность по услугам превосходит спрос на них, то теряется доход и (или) стоимость услуг.

5. Изменчивость качества или неоднородность. Неизбежным последствием одновременности производства и потребления медицинской услуги является изменчивость ее исполнения. Один из важнейших показателей медицинских услуг – это их качество.

Таким образом, можно сделать вывод, что медицинская услуга отличается от товара и имеет определенные особенности, что в свою очередь влияет на процесс ее рекламирования. Неосязаемость, неспособность к хранению, отсутствие владения – все эти черты создают некоторые трудности при продаже услуги.

Рассмотрим подробно процесс обслуживания клиентов. В ООО «Знахарь» при запросе определенного вида справки клиентам выдается квитанция на оплату по соответствующему тарифу. После оплаты квитанции администратор предоставляет направление на медицинский осмотр к тому или иному специалисту. При имеющемся на руках медицинском заключении, клиенту предоставляется заказанная им справка. Вся процедура занимает не более 15-20 минут. При необходимости госпитализации или обследования принимаются также соответствующие мероприятия.

Для продвижения услуг в организации используется Интернет. На данный момент Интернет является главным источником информации, поэтому ООО «Знахарь» пользуется именно этим методом распространения информации (97% рекламы размещено в Интернете).

В организации обязательно проводится статистический учет посещений на главном сайте организации. А также следят за рейтингом и продвижением данного сайта в сети Интернет.

## 2.4. Управление персоналом в организации

В медицинском центре «Знахарь» преобладает демократический стиль руководства. Этот стиль характеризуются высокой степенью децентрализации полномочий, активным участием работающих в принятии решений, созданием таких условий, при которых выполнение служебных обязанностей оказывается для них привлекательным, и вознаграждением для персонала является чувство причастности к достижению успеха.

Необходимо рассмотреть текучесть кадров за последние два года. Кадровый состав ООО «Знахарь» представлен в табл.2.1.

Таблица 2.1

|  |
| --- |
| **Должности** |
| Ген.директор |
| Зам.ген. директора |
| Врач терапевт |
| Врач хирург |
| Врач психиатр |
| Врач офтольмолог |
| Врач психиатр-нарколог |
| Медсестра |
| Администратор |
| Специалист по кадрам |
| Бухгалтер |

В организации достаточно низкий процент текучести кадров. Это связано с тем, что у руководителя вполне лояльное отношение к сотрудникам. Атмосфера в коллективе достаточно дружная и сплоченная. В ООО «Знахарь» удачное сочетание большого объема интересной, приносящей удовлетворение, работы с организацией хороших условий труда и отдыха для работников. Именно к такому варианту должен стремиться менеджер, который организует деятельность в коллективе.

Порядок приема Работника на работу:

Лицо, поступающее на работу, предъявляет сотруднику кадровой службы следующие документы (ст.65 ТК РФ):

* паспорт или иной документ, удостоверяющий личность;
* трудовую книжку, за исключением случаев, когда трудовой договор заключается впервые или работник поступает на условиях совместительства;
* страховое свидетельство государственного пенсионного страхования;
* документы воинского учета – для военнообязанных и лиц, подлежащих призыву на военную службу;
* документ об образовании, о квалификации или наличии специальных знаний – при поступлении на работу, требующую специальных знаний или специальной подготовки;
* иные документы, необходимые для предоставления в соответствии с действующим законодательством Российской Федерации.

В ООО «Знахарь» оказываются поощрения за успехи в работе, что способствует мотивации сотрудников, например:

1) За образцовое выполнение трудовых обязанностей, повышение эффективности и качества работы, продолжительную и безупречную работу и за другие достижения в работе применяются следующие поощрения:

* объявление благодарности;
* награждение ценным подарком;
* награждение Почетной грамотой;
* выдача премии;
* иные виды, предусмотренные Положением о материальном и моральном поощрении работников.

Допускается одновременное применение к Работнику нескольких поощрений.

2) Поощрения объявляются приказом по Обществу, доводятся до сведения Работников под роспись и заносятся в трудовые книжки и личные карточки Работников.

3) Работникам, успешно и добросовестно выполняющим свои трудовые обязанности, предоставляются льготы при приобретении путевок для себя и членов семьи.

4) Порядок применения мер поощрения определен Положением о материальном и моральном поощрении Работников.

## 2.5. Анализ экономических показателей

Уставный капитал является частью имущества Общества, используемого для предпринимательской деятельности, и определяет минимальный размер его имущества, гарантирующего интересы третьих лиц Общества.

На момент создания Общества его уставной капитал составляет 10 000 (Десять тысяч) рублей 00 копеек денежными средствами.

Основные экономические показатели деятельности организации представлены в таблице 2.2.

Таблица 2.2

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| **Показатель** | **2009 год, тыс. руб.** | **2010 год, тыс. руб.** | **в % к 2009 году** |
| Выручка от продажи услуг | 9 720 | 11 165 | 114,9 |
| Себестоимость проданных услуг | 7 887 | 9 086 | 115,2 |
| Валовая прибыль | 1833 | 2075 | 113,2 |

Выручка от продажи услуг в 2010 году, по сравнению с 2009 годом, увеличилась на 14,9% или на 1445 тыс. руб.

При этом себестоимость проданных услуг в 2010 году увеличилась на 15,2% (1 199 тыс. руб.).

Динамика выручки от продаж и себестоимости услуг ООО «Знахарь» представлена на рис. 2.2.

Рис. 2.2. Динамика выручки от продаж и себестоимости услуг

Повышение выручки произошло за счет увеличения объема продаж (оказанных услуг) в 2010 году. Это связано с проведением рекламных акций организации, с повышением качества оказываемых услуг.

Себестоимость продукции представляет собой затраты на оказание и реализацию услуг, служит основой соизмерения расходов и доходов, а также выступает одним из обобщающих показателей эффективности потребления ресурсов. Повышение себестоимости произошло за счет увеличения объемов и качества оказываемых услуг, а также связано с инфляцией и повышением уровня заработной платы.

Динамика валовой прибыли организации представлена на рис. 2.3.

Рис. 2.3. Динамика валовой прибыли организации

За счет увеличения прибыли у организации появились дополнительные собственные средства, которые можно использовать для улучшения финансовых показателей организации.

## 2.6. Анализ потенциальных потребителей

Анализ покупателей как компоненты непосредственного окружения организации в первую очередь имеет своей задачей составление профиля тех, кто покупает продукт (услугу), реализуемый организацией. Изучение клиентов позволяет организации лучше уяснить то, какие услуги в наибольшей мере будут приниматься покупателями, на какой объем продаж может рассчитывать организация, в какой мере покупатели захотят пользоваться услугами именно данной организации, насколько можно расширить круг потенциальных клиентов и многое другое.

Изучая потребителей, фирма также уясняет для себя, насколько сильны его позиции по отношению к ней в процессе торга. Если, например, потребитель имеет ограниченную возможность выбора продавца нужного ему товара (услуги), то его сила торговаться существенно ниже. Если же наоборот, то продавец должен стремиться заменить данного потребителя другим, который имел бы меньше свободы в выборе продавца. Торговая сила потребителя зависит, например, также от того, насколько существенно для него качество покупаемой услуги.

По предварительным итогам Всероссийской переписи населения 2010 года Росстата в Москве проживает 11 514 300 человек. В 2011г. это число выросло на 15,2 тыс. человек.

Согласно данным Мосгорстата, с 1 февраля 2011 года среднемесячная начисленная заработная плата в Москве составляет чуть более 46 тысяч рублей.

Посмотрим на структуру расходов в процентах на каждую статью, и все статьи вместе. При семейном доходе 40000 рублей.

Естественно это только пример, причем очень общего характера, в каждом конкретном случае могут быть иные статьи расходов и их величины. Просто потому, что некоторые семьи гораздо больше, а некоторые меньше, и уровень доходов различный (рис. 2.4).

Рис. 2.4. Расходы потенциальных потребителей

Так как потенциальные потребители не выделяют отдельных средств на пользование именно платными медицинскими услугами, то в основном, при надобности, эти средства идут из резерва (12%). По расчетам эта сумма составляет 4800 р.

Средняя цена за услугу в ООО «Знахарь» - 2000р. Т.е. из показателей приведенных выше можно с уверенностью сказать, что потенциальный клиент может пользоваться услугами фирмы один раз в месяц по необходимости.

По итогам наблюдения в организацию ежедневно обращаются 10-15 человек в среднем.

## 2.7 Анализ рынка медицинских услуг

Посредством рыночного механизма продавцы и покупатели взаимодействуют, чтобы определить цену и количество производимых благ. Следовательно, спрос, предложение и цена являются главными элементами экономических отношений на рынке.

Ключевым понятием, выражающим сущность рыночных отношений, является конкуренция. В зависимости от соотношения между количеством производителей и количеством потребителей различают следующие виды конкурентных структур:

1. рынок совершенной конкуренции;
2. олигополия;
3. монополия;
4. монополистическая конкуренция.

Рынок медицинских услуг обладает следующими характеристиками:

- число продавцов ограничено, существует ограничение входа на рынок;

- неоднородность медицинской услуги, ее индивидуальность, уникальность;

- несовершенная информированность покупателя о рынке услуг;

- невозможность или затруднительность сопоставления цены и качества;

- наличие большого числа государственных или частных бесплатных организаций.

Таким образом, рынок медицинских услуг в большей части по структуре относится к рынку монополистической конкуренции и монополии.

Бюджетное здравоохранение является примером монопсонии на рынке медицинских услуг, когда уровень цен, по которым приобретаются медицинские услуги, определяются не реальными издержками производителей услуг, которые никто не считает, а платежеспособностью государства и его представлениями о ценности такого блага, как здоровье граждан.

Таким образом, можно убедиться, что особенностью российского рынка медицинских услуг является то, что он представляет собой прочный сплав монополии и монопсонии, когда практически все медицинские работники и лечебно-профилактические учреждения подведомственны Министерству здравоохранения. При этом государство, будучи монополистом, диктует еще и явно невыгодные условия финансирования подчиненных ему структур, не обеспечивая даже покрытия их реальных издержек.

При рассмотрении рынка медицинских услуг необходимо обратить внимание на факторы, определяющие спрос и предложение медицинских услуг, главным из которых является цена. При этом цены можно разделить на следующие три группы:

1группа – высокие цены (первая цена) на услугу отражают ее уникальность, технологическую патентную защищенность, отсутствие на начальном этапе спроса (рынке спроса);

2 группа – низкие цены (цена прорыва или проникновения) на услугу, отражает простоту технического и технологического решения, низкие затраты, высокий и стабильный спрос, прочное финансовое положение фирмы;

3 группа – экспериментальные цены (когда подобного товара нет на рынке), отражают новизну функционального назначения, отсутствие данных о возникновении рынка сбыта и ценах.

Также немаловажно взаимодействие рынка медицинских услуг с рынком трудовых и материальных ресурсов. С одной стороны, спрос на рынке ресурсов является производной спроса на медицинские услуги, с другой – уровень цен, и в целом конъюнктура на рынке ресурсов определяет потенциальные возможности и границы развития медицинских учреждений.

Рынок медицинских услуг – это совокупность медицинских технологий, изделий медицинской техники, методов организации медицинской деятельности, фармакологических средств, врачебного воздействия и профилактики.

Можно схематично показать отличия рынка совершенной конкуренции от той рыночной структуры, которая характерна в целом для рынка медицинских услуг (табл. 2.3).

Таблица 2.3

|  |  |
| --- | --- |
| Рынок совершенной конкуренции | Рынок медицинских услуг |
| Большое количество продавцов | Число продавцов ограничено, существуют ограничения входа на рынок, возможны даже ситуации, близкие к естественной монополии |
| Однородность товара | Неоднородность медицинской услуги, ее индивидуальность, уникальность |
| Хорошая информированность покупателей | Несовершенная информация |
| Возможность сопоставления цены, товара и его качества | Невозможность или затруднительность сопоставления цены и качества |
| Производители стремятся к максимальной прибыли | Наличие большого числа государственных или частых «бесприбыльных» организаций. |

Исходя из приведенного сравнения, можно утверждать, что рынок медицинских услуг, с точки зрения организационной структуры, является рынком несовершенной конкуренции. При этом по своим основным характеристикам он в большей мере приближается к структурам, которые в экономической теории классифицируются как рынок монополистической конкуренции и монополия. Эти обстоятельства неизбежно накладывают свой отпечаток на поведение производителей, изменение их первоочередных целей, систему ценообразования, что также требует специфического регулирования происходящих процессов в этих рыночных структурах со стороны государства.

В связи с этим чрезвычайно важно обратить внимание на факторы, определяющие спрос и предложение медицинских услуг. Ключевую роль здесь играет цена, которая, с одной стороны, определяет спрос и предложение, а с другой стороны, в условиях свободного ее изменения балансирует их.

Возможности Российского государства финансировать бесплатное предоставление населению медицинской помощи значительно сократились в переходный период. Это обусловило развитие практик легальной и неформальной оплаты населением медицинской помощи. Медицинские услуги, которые легально оплачиваются населением через кассу медицинского учреждения, именуются в нашей стране платными медицинскими услугами. Эта практика регулируется «Правилами предоставления платных медицинских услуг населению медицинскими учреждениями», которые утверждены постановлением Правительства РФ №27 от 13 января 1996г. Согласно данным правилам, платные медицинские услуги населению предоставляются медицинскими учреждениями в виде профилактической, лечебно-диагностической, реабилитационной, протезно-ортопедической и зубопротезной помощи. Государственные и муниципальные медицинские учреждения вправе оказывать платные медицинские услуги населению только по специальному разрешению соответствующего органа управления здравоохранением. Органами власти субъектов Российской Федерации и органами местного самоуправления принимаются нормативные акты, определяющие перечень, порядок и условия предоставления платных медицинских услуг в государственных и муниципальных медицинских учреждениях. Платными медицинскими услугами являются: проведение осмотров и исследований, необходимых при получении различного рода справок (для получения водительских прав, проведение профилактических осмотров работающих, получение справок о состоянии здоровья при устройстве на работу и т.д.) пребывание в палатах с повышенной комфортностью (одно- или двухместных, с телевизором, холодильником и т.п.); выполнение операций с применением современных технологий, например, эндоскопических операций, а также операций, проводимых врачами по выбору пациентов, консультации специалистов, диагностические исследования, в частности проведение исследований вне очереди или дополнительно, по желанию пациентов; дополнительные методы лечения (иглоукалывание, массаж); протезирование высококачественными протезами; индивидуальный пост сестры; косметологические услуги, пластическая хирургия.

Цены на платные медицинские услуги устанавливаются, как правило, самими государственными и муниципальными медицинскими учреждениями, реже - органами власти, являющимися их учредителями. При этом субъекты ценообразования используют в качестве основы два нормативно-методических документа Минздрава России: Методические рекомендации по расчету себестоимости медицинских услуг в учреждениях здравоохранения, утвержденные Минздравом РФ 26 ноября 1992 № 190-15/5, «Инструкция по расчету стоимости медицинских услуг», утвержденная Минздравом РФ и Российской Академией медицинских наук 10 ноября 1999 № 01-23/4-10, № 01-02/41. Особенностью ценообразования является наличие у государственных и муниципальных учреждений права использовать часть поступающих им бюджетных средств и средств обязательного медицинского страхования для косвенного возмещения части расходов, связанных с оказанием платных услуг.

Московский рынок отличает высокая средняя цена медицинских услуг. Если в России средняя цена медицинских услуг в 2009 г. составляла 483 руб., то в Москве она достигла 825 руб. Расходы московских клиник также превышали среднероссийские показатели. Например, средняя зарплата медперсонала Москвы составляет 360 тыс. руб. в год, тогда как в среднем по России эта цифра равняется 142 тыс. руб. Доходы московских медиков превышали среднероссийский уровень в 2,5 раза.

В 2010 г средняя по России цена медицинских услуг выросла на 11% до 538 руб. В Москве цены поднялись на 7% до 886 руб. за услугу. К 2012 году цены в Москве поднялись до 2000 р.

По данным компании «АМИКО», в структуре отечественного рынка платных услуг населению доля медицинских услуг занимает около 5% объема рынка.

По данным исследовательских компаний, с каждым годом число россиян, обращающихся за медицинской помощью на платной основе, возрастает. Основной причиной данного явления следует отметить улучшение благосостояния основной массы населения, которому сопутствует постепенное осознание человеческой жизни и здоровья как приоритетных ценностей. Кроме этого, в России медленно, но все же накапливаются положительные изменения нормативно-правовой базы государства в отношении оказания платных медицинских услуг. Увеличению спроса способствует также рост самостоятельности и финансово-хозяйственной грамотности руководителей государственных и частных учреждений, что позволяет им более уверенно выстраивать отношения как с государством, так и с потребителями медицинских услуг.

Результаты исследования ВЦИОМ свидетельствуют: именно из-за отсутствия внимания в государственном учреждении или нехватки времени на стояние в очередях к врачу люди обращаются в платные медицинские центры. При этом цены на их услуги значительно выше (рис. 2.3). Так, например, консультация терапевта стоит 500 - 800 руб., а если таковой является уже кандидатом медицинских наук, то стоимость приема поднимается до 1 - 1,5 тыс. рублей. За беседу с профессором придется отдать порядка двух тысяч.

Рис. 2.5. Стоимость консультации в платных медицинских центрах

Рынок медицинских услуг отличается от других рынков. Среди основных особенностей данного рынка:

1. риск заболевания и его неопределенность;
2. внешние эффекты;
3. асимметрия информации между продавцом и покупателем, этические соображения и проблема справедливости, а также государственное вмешательство.

Рассмотрим подробно особенности рынка медицинских услуг:

1. Риск [заболевания](http://evomedica.ru/spravochnik-zabolevanij.html) и его неопределенность связаны с тем, что потребность в медицинских услугах возникает обычно внезапно, и никто не может быть уверен, что с ним не случится какая-либо неприятность.

2. Внешние эффекты являются существенной характеристикой рынка медицинских услуг. Так, своевременная вакцинация одних контингентов населения (например, от гриппа) может привести к тому, что привитые лица не заболеют и не заразят других людей, при этом, последние также не захворают и не явятся новым источником распространения инфекции.

3. Асимметрия информации между доктором и пациентом проявляется в уникальной возможности врачей оказывать влияние на спрос медицинских услуг. Система здравоохранения носит такой характер, что потребитель медицинских услуг очень плохо осведомлен о медицинских услугах, которые он покупает, возможно, меньше, чем о любых других приобретаемых услугах.

В условиях недостатка государственного финансирования здравоохранения часть расходов на медицинские нужды перемещается на население и работодателей. Следует заметить, что государственная статистика не собирает полных данных о затратах на здравоохранение из всех источников. В частности, отсутствуют данные о расходах предприятий на содержание принадлежащих им лечебно-профилактических учреждений.

По данным компании «АМИКО», в структуре отечественного рынка платных услуг населению доля платных медицинских услуг в период с 2008 года по 2011 год увеличилась с 1,7 % до 4,6 % (рис. 2.6).

Рис. 2.6. Динамика доли платных медицинских услуг

Эта впечатляющая динамика вряд ли может быть объяснена лишь растущим спросом на медицинские услуги со стороны высокодоходных слоев населения, но публикуемые данные государственной статистики не позволяют обоснованно судить об этом. Официальные показатели не учитывают и неформальной оплаты, производимой пациентами «в руки» медицинскому персоналу. Согласно официальным данным о структуре расходов домохозяйств на конечное потребление, происходит рост доли средств, затрачиваемых населением на медицинскую помощь. В 2008 году доля затрат на медицинские услуги составила 0,4 % совокупных расходов населения, а доля затрат на медицинские товары и предметы гигиены - 2,5 %. В 2009 году эти показатели достигли 0,9 % и 3,5 % соответственно. При этом существуют значительные различия в этих показателях между группами населения с низким и высоким уровнями дохода. Если сравнить, например, крайние группы, то бедные вынуждены тратить на медикаменты большую часть своих расходов: 4,1 % против 3 % у богатых, по данным 2009 года, но доля расходов на медицинские услуги самой богатой части населения (1,8 %) в несколько раз превышает аналогичный показатель у беднейшей группы населения (0,2 %).

При оказании платных медицинских услуг могут возникать некоторые ошибки. Первой ошибкой может стать неверная позиция в выборе услуг, предлагаемых на продажу. Зачастую выбор падает на более дорогие работы, так как они представляются сравнительно доходными и выгодными. Однако выгодность цены может определяться только сравнением прейскурантной цены с расчетной ценой аналогичной работы, выполняемой в данном учреждении. С другой стороны выбор пациента в немалой степени зависит от дешевизны предлагаемых услуг. Это может направить поток потребителей медицинских услуг со слабой платежеспособностью в сторону недорогих, по их представлению, услуг. В этом случае выигрывают те, кто работает с услугами относительно дешевыми. Дешевые работы в этом случае будут более выигрышными из-за большего спроса на них. В этом случае медицинскому учреждению необходимо определиться, на каком из рынков медицинских услуг оно хочет работать. Будут ли это элитные дорогие услуги для достаточно богатых потребителей, или учреждение будет оказывать недорогие услуги для среднего потребителя. Необходимо заранее просчитать экономические показатели, которые помогут понять: предоставление каких услуг и на каком рынке окажется наиболее выгодным.

Второй ошибкой учреждений, работающих по официальным прейскурантам, является то, что традиционно прейскуранты дают классификацию услуг и итоговую цену на каждую из них. Ели учреждение продает услугу по такой цене, то возникает вопрос, как будет распределяться выручка от продажи. Она может быть распределена только на глазок, поскольку медицинское учреждение не знает, как была рассчитана цена на эту услугу. При этом многие начинают сами выделять внутри прейскурантной цены значимые для учета и отчета составляющие. Таким образом, начинается работа по расчетам собственных затрат учреждения.

Поэтому наиболее целесообразной является практика работы по ценам, которые разрабатываются и утверждаются самим учреждением.

Платные услуги здравоохранения еще не заняли того места, которое они объективно призваны занимать в рыночной экономике. По данным выборочного обследования бюджетов домашних хозяйств, расходы на оплату медицинской услуги и оздоровительных услуг составляет около 1% всех потребительских расходов. Данные же государственной статистики говорят, что в структуре платных услуг эти расходы составляют 6,3%.

В процентном отношении платные услуги здравоохранения составляют 6,3 % всего объема платных услуг, в том числе медицинские услуги - 2,6 %; услуги физкультуры и спорта - 0,3 %, услуги санаторно-курортных учреждений - 3,4 %. Платные услуги в сфере здравоохранения  раньше получали негативную оценку у населения. В настоящее время отношение к ним меняется. Низкая заработная плата врачей привела к возникновению нелегального рынка услуг с расценками, складывающимися на основе рыночной конъюнктуры. В этом случае государство призвано создавать такие условия, чтобы врачам было выгодно работать на легальном рынке услуг. К тому же это способствует развитию их профессионального самосознания.

Департамент здравоохранения вводит предельные ограничения на премиальный фонд и размер рентабельности при включении их в цену на платные медицинские услуги. Это обусловлено низким уровнем платежеспособности населения. Стоимость одной услуги состоит из: - расходов на оплату труда;

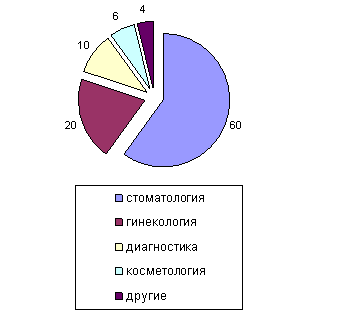
- начислений на заработную плату;

- прямых материальных затрат;

- накладных расходов.

Таким образом, цена платной медицинской услуги, как правило, состоит из двух основных показателей: себестоимости и прибыли. Прибыль обычно закладывается в цену как процент к себестоимости. Она может зависеть, например, от качества и комфортности обслуживания пациентов, от применения новых, современных методик, от применения каких-либо особых препаратов и т.д.

Российский рынок платной медицины сегодня предлагает услуги потребителю как минимум по 34 основным медицинским специальностям. По оценке экспертов, крупнейшим сегментом рынка частной медицины в России является стоматология. Этот сегмент оценивается экспертами в 60% (рис. 2.7). На втором месте находится гинекология - 20%, на третьем - диагностика – 10%. В последнее время на рынке активно развивается косметология, доля которой оценивается в 6%.

  
Рис. 2.7. Основные сегменты рынка частной медицины в России, %

Деятельность центра «Знахарь» относится к сегменту диагностика.

Общими тенденциями рынка частной медицины являются укрупнение формата и расширение профиля частных клиник, а также формирование сетей медицинских учреждений. Вместо одиночных медицинских кабинетов во многих российских городах в ближайшее время могут появиться пять-шесть крупных многопрофильных медицинских центров. При этом главной задачей крупных игроков становится формирование бренда медицинского центра.

## 2.8. Анализ конкурентов

Изучение конкурентов, то есть тех, с кем организации приходится бороться за потребителя и за ресурсы, которые она стремится получить из внешней среды, чтобы обеспечить свое существование, занимает особое и очень важное место в стратегическом управлении. Такое изучение направлено на то, чтобы выявить слабые и сильные стороны конкурентов и на базе этого построить свою стратегию конкурентной борьбы.

Конкурентная среда формируется не только внутриотраслевыми конкурентами, производящими аналогичную продукцию и реализующими ее на одном и том же рынке. Субъектами конкурентной среды являются и те фирмы, которые могут войти на рынок, а также те, которые производят замещающий продукт. Кроме них на конкурентную среду организации оказывают заметное влияние покупатели ее продукта и поставщики, которые, обладая силой к торгу, могут заметно ослабить позицию организации.

Многие фирмы не уделяют должного внимания возможной угрозе со стороны вновь пришедших на их рынок и поэтому проигрывают в конкурентной борьбе именно им. Об этом очень важно помнить и заранее создавать барьеры на пути вхождения потенциальных пришельцев. Такими барьерами могут быть углубленная специализация в производстве продукта, низкие издержки за счет эффекта масштаба производства, контроль над каналами распределения, использование местных особенностей, дающих преимущество в конкуренции, и т.п. Однако очень важно хорошо знать то, какие барьеры могут остановить или помешать потенциальному пришельцу выйти на рынок, и воздвигать именно эти барьеры.

Основными конкурентами ООО «Знахарь» являются:

1. ООО МЦ «Диагностика»;
2. ООО «Риммарита»;
3. ООО «Столица»;
4. ООО «Медквадрат».

Рассмотрим характеристики некоторых конкурентов более подробно:

1. Медицинский центр ***«***Диагностика***»*** один из старейших медицинских центров Москвы. Свое существование он начал в **1988** году, став одним из первых частных медицинских центров.

Сначала это был, исключительно, диагностический центр, созданный на базе отделения функциональной диагностики, в ГКБ № 52. Но диагноз это ведь только половина дела. Вторая половина – это хорошее и качественное лечение. Поэтому, со временем, в медицинском центре стали появляться врачи так называемой «официальной» медицины (терапевты, гинекологи, урологи, эндокринологи и пр.). Затем, открылись направления традиционной и нетрадиционной медицины (гирудотерапия, рефлексо- и мануальная терапия, гомеопатия и многие другие).

С каждым годом *«*Диагностика*»* расширяется, внедряет новые технологии, привлекает новых специалистов, открывает новые направления и новые центры.

2. Медицинский центр Эстетики и здоровья «Риммарита» - это один из самых известных и любимых центров московской деловой и творческой элиты.

В центр приходят с разными задачами: похудеть, скорректировать фигуру, удержать или вернуть молодость, обрести пышные волосы, избавиться от проблем с кожей и т.д.

Руководит центром известный врач, кандидат медицинских наук с более чем 20-летним опытом практической работы в области кардиологии, диетологии, физиотерапии и эстетической медицины, член Русского и Международного общества мезотерапии Р. В. Мойсенко.

В центре разработаны уникальные программы омоложения, коррекции лица и фигуры не только для женщин, но и для мужчин.

По статистике данный конкурент направляет большие силы на потребителей женского пола.

3. Медицинский центр «Столица» создан по принципу единой комплексной системы, обеспечивающей диагностику, лечение и профилактику различных заболеваний, что позволяет пациентам решать все проблемы, связанные со здоровьем, в пределах одного медучреждения.

Используются в лечебно-диагностической работе [**эксклюзивные медицинские технологии**](http://www.stomed.ru/about/unique.php): самые действенные методики, прошедшие многолетние испытания в России, а также последние достижения мировой медицинской науки, доказавшие свою эффективность и безопасность. Цены в медицинском центре являются доступными для пациентов.

Работа центра построена на системе принципиально новых подходов, успешно реализуемых на Западе: самое современное оборудование и специалисты, умеющие в полной мере использовать его потенциал; максимальное использование высокотехнологичных методов диагностики и лечения; высокое качество расходных материалов, обеспечивающее лучший результат; расширение возможностей амбулаторного лечения; чёткая организация работы клиники, гарантирующая отсутствие очередей даже на самые востребованные услуги, а также оперативность и комфортность обслуживания.

Пациентам предлагают программы индивидуального, семейного и корпоративного годового обслуживания, гибкую систему скидок и всегда радушный прием для каждого пациента. Работа осуществляется как с частными лицами, так и с организациями, в том числе в рамках добровольного медицинского страхования.

4. ООО Медквадрат – это динамично развивающаяся компания, предоставляющая полный спектр медицинских услуг для детей и взрослых и включающая в себя два многопрофильных медицинских центра - [в Куркино](http://www.medkvadrat.ru/clinic/1) и [на Каширском шоссе](http://www.medkvadrat.ru/clinic/6), а также  [эстетико-стоматологическую клинику](http://www.medkvadrat.ru/clinic/5) и [сеть стоматологий](http://beautydental.ru/).

Команда Медквадрат - это специалисты, задачей которых является оказание медицинских услуг на высшем профессиональном уровне, создание для пациентов максимально комфортных условий лечения и обеспечение высокого уровня сервиса.

В этих компаниях оказываются также и те услуги, которые предоставляет ООО «Знахарь». Поэтому фирме приходится участвовать в жесткой конкурентной борьбе.

## 2.9 SWOT-анализ фирмы ООО «Знахарь»

### 2.9.1 Анализ внешней среды организации

Классический **SWOT**–анализ предполагает определение сильных и слабых сторон в деятельности фирмы, потенциальных внешних угроз и благоприятных возможностей и их оценку в баллах относительно среднеотраслевых показателей или по отношению к данным стратегически важных конкурентов. Классическим примером такого анализа является составление таблиц сильных сторон в деятельности фирмы (***S***), ее слабых сторон (***W***), потенциальных благоприятных возможностей (***О***) и внешних угроз (***Т***).

Компенсация угроз: появление новых конкурентов должно компенсироваться низкой ценой на услугу МЦ «Знахарь» и высоким качеством, обеспеченным новыми технологиями, а так же наработанным доверием потребителей. Политическая нестабильность может компенсироваться доверием проверенных поставщиков. Увеличение арендной платы за помещение может быть компенсировано незначительным повышением цены на услуги, которая в настоящий момент значительно ниже, чем у конкурентов.

Самые большие опасности для предприятия: появившийся конкурент может предложить потребителям услугу, более высокого качества, созданную по новым технологиям, при этом он может иметь высококвалифицированный персонал и гибкую систему скидок для потребителей. Чтобы этого избежать, предприятию необходимо в кратчайшие сроки ликвидировать все свои слабые стороны.

Степень зависимости от внешней среды оказывает существенное влияние на выбор стратегии фирмы. Бывают такие ситуации, что фирма настолько зависит от потребителей ее услуг, что она не вольна делать выбор стратегии, исходя из возможностей более полного использования своего потенциала. Сильная внешняя зависимость может быть обусловлена также правовым регулированием поведения фирмы, например, антимонопольным законодательством, социальными ограничениями, зависимостью от природной среды, зависимостью от политических факторов и т. п.

Выбор стратегии фирмы осуществляется руководством на основе анализа ключевых факторов, характеризующих состояние фирмы, с учетом результатов анализа видов услуг, а также характера и сущности реализуемых стратегий.

Сильные стороны отрасли и сильные стороны фирмы зачастую могут играть решающую роль при выборе стратегии фирмы. Ведущие, сильные фирмы должны стремиться к максимальному использованию возможностей, порождаемых их лидирующим положением, и к укреплению этого положения. При этом важно искать возможности развертывания бизнеса в новых для фирмы отраслях, обладающих большими задатками для роста. Лидирующие фирмы в зависимости от состояния отрасли должны выбирать различные стратегии роста. Слабые фирмы должны вести себя по-другому. Им следует выбирать те стратегии, которые могут привести к увеличению их силы. Если же таких стратегий нет, то они должны покинуть данную отрасль.

Внешняя среда разделяется на дальнее и ближнее окружение. Ближнее окружение оказывает непосредственное воздействия на системы, а дальнее (макроокружение) – опосредованное.

В качестве ближней внешней среды анализируется воздействие на организацию со стороны потребителей, поставщиков, конкурентов и учреждения государственного регулирования.

Некоторые конкуренты анализируемой фирмы, такие как ООО «Риммарита» и OOO «Медквадрат» специализируются на отдельных направлениях медицины. Например, ООО «Риммарита» делает акцент на коррекцию красоты и здоровья. Эта организация направлена на женскую половину населения. Фирма OOO «Медквадрат» акцентировала внимание на стоматологии. А такие организации как ООО «Диагностика» и медицинский центр «Столица» являются многопрофильными предприятиями, что повышает их объем продаж и ставит в позицию лидирующих организаций.

Потребители услуг ООО «Знахарь»- это население от 14 лет и выше. Спрос на медицинские услуги всегда был высок. По мере того, как улучшается благосостояние россиян, растет осведомленность общества в вопросах заботы о здоровье, но в то же время, нарастает проблема старения нации, увеличивается также спрос на медицинские услуги. Это, в свою очередь, способствует инвестициям в коммерческий сегмент здравоохранения. Медицинскому центру «Знахарь» необходимо проводить достоверный мониторинг, что позволит более точно определить потребности клиентов, что приведет к более высокой доле заказов на медицинские справки и обследования.

К положительным сторонам развития коммерческого здравоохранения кроме традиционных выгод от развития предпринимательства (рост занятости населения, налоговые поступления и т.д.), относятся:

- привлечение в здравоохранение дополнительных финансовых ресурсов (средств населения и предприятий);

- экономия средств общественного здравоохранения, которая достигается за счет того, что обеспеченная часть населения обращается за коммерческими услугами. Это позволяет улучшить оказание медицинской помощи остальной части населения;

- появление возможности для медицинского персонала государственных учреждений здравоохранения получать дополнительный заработок за счет оказания платных услуг или работы по совместительству в частных медицинских организациях (что является общемировой практикой).

Все это свидетельствует о необходимости поддержки частного здравоохранения. Тем более что задача государства заключается в заботе не только о государственных и муниципальных бюджетных медицинских учреждениях, но и о частном здравоохранении. Статья 41 Конституции Российской Федерации гарантирует принятие мер по развитию не только государственной и муниципальной, но и частной системы здравоохранения.

Макроокружение как система включает такие подсистемы как политика, экономика, общество, технология, институты, природно-географические подсистемы и т.д.

На данный момент политическая составляющая внешней среды оказывает мощное воздействие на все стороны жизнедеятельности организации и проявляется не только в положении государства и международном сообществе, но и в отношении со всеми ветвями власти.

Экономические аспекты воздействия внешней среды на организацию проявляются в изменении курса национальной валюты, темпов инфляции, ставки рефинансирования ЦБРФ.

Социальные факторы внешней среды в значительной степени связаны с изменением как базовых социокультурных параметров населения, образа его жизни и среды обитания, так и демографической ситуации в стране. Социальный фактор является самым мощным, так как от вышеперечисленных параметров зависит развитие медицины, увеличение спроса на медицинские услуги. Например, образ жизни населения России также влияет на уровень спроса.

В России употребляют никотин две трети мужчин (60,2%) и больше трети женщин (21,7 %). При этом употребляют табачные изделия граждане из самой экономически и демографически активной группы - от 19 до 44 лет. Вред, наносимый табаком, уже давно не нуждается в доказательствах. Из-за подобных проблем возникает потребность в медицинских услугах.

### 2.9.2 Анализ внутренней среды организации

Под внутренней средой понимается совокупность всех внутренних [факторов](http://www.smartcat.ru/Referat/atpelramnz/) [организации](http://www.smartcat.ru/Referat/rtbeqramei/), которые определяют процессы ее жизнедеятельности.

По сути, анализ внутренней среды [организации](http://www.smartcat.ru/Referat/rtbeqramei/), главным образом, сводится к анализу использования потенциала [организации](http://www.smartcat.ru/Referat/rtbeqramei/), который целесообразно проводить в разрезе функциональных областей.

Под сильными сторонами [организации](http://www.smartcat.ru/Referat/rtbeqramei/) понимают все, что обеспечивает ей преимущества над конкурентами: высокая [компетентность](http://www.smartcat.ru/Referat/nteeframam/), достаточные финансовые ресурсы, совершенная технология, хороший [менеджмент](http://www.smartcat.ru/Referat/fthegramsu/), высокая трудовая этика, квалифицированная [команда](http://www.smartcat.ru/Referat/staeframfh/) управленцев, хорошая система контроля [качества](http://www.smartcat.ru/Referat/ctaeqrampx/) продукции и процессов и др.

Внутренние переменные - это ситуационные факторы внутри организации. Поскольку организации представляют собой созданные людьми системы, то внутренние переменные в основном являются результатом управленческих решений. Это, однако, вовсе не означает, что все внутренние переменные полностью контролируются руководством. Часто внутренний фактор есть нечто «данное», что руководство должно преодолеть в своей работе.

Основные переменные в самой организации, которые требуют внимания руководства, это цели, структура, задачи, технология и люди.

Целью ООО «Знахарь» является предоставление качественных услуг, организация рабочих мест, а также извлечение прибыли.

Структура фирмы – это горизонтальное разделение труда. Слаженна координация действий всех сотрудников организации, работа четко разделена.

Еще одним направлением разделения труда в организации является формулирование задач. Задача - это предписанная работа, серия работ или часть работы, которая должна быть выполнена заранее установленным способом в заранее оговоренные сроки. С технической точки зрения задачи предписываются не работнику, а его должности. Так, например, в медицинском центре «Знахарь» одной из главных задач является не превышать норму времени на одного клиента, эта норма составляет 15 минут.

Технология как фактор внутренней среды имеет гораздо большее значение, чем многие думают. Большинство людей рассматривают технологию как нечто, связанное с изобретениями и машинами, например с полупроводниками и компьютерами. Однако социолог Чарльз Перроу, который много писал о влиянии технологии на организацию и общество, описывает технологию как средство преобразования сырья - будь то люди, информация или физические материалы - в искомые продукты и услуги. Для медицины технологии – это очень важный фактор. Ведь медицинские услуги невозможны без стандартизации и механизации технологии.

Люди являются основой любой организации. Без людей нет организации. Люди в организации создают ее продукт, они формируют культуру организации, ее внутренний климат, от них зависит то, чем является организация. Сотрудники ООО «Знахарь» комфортно чувствуют себя в коллективе. Руководитель сумел сформировать кадры, установить систему отношений между ними. Он включает их в созидательный процесс совместной работы, способствует их развитию, обучению и продвижению по работе.

### 2.9.3. Итоговая таблица SWOT-анализа

На основе анализа внешней и внутренней среды организации можно построить матрицу SWOT-анализа (табл.2.4).

Таблица 2.4

|  |  |
| --- | --- |
| **Сильные стороны**   * Высококвалифицированный персонал; * Качественное выполнение работы и в кратчайшие сроки; * Хорошая репутация у клиентов; * Удобное расположение офиса. | **Слабые стороны**   * Недостаточно финансовых средств * Слабое развитие маркетинга. * Не хватает оборудования для расширения видов услуг. |
| **Возможности**   * Расширение объема выполняемых работ; * Привлечение новых потребителей; * Увеличение численности потенциальных клиентов; * Повышение спроса на платные медицинские услуги. | **Угрозы**   * Приход новых потенциальных конкурентов; * Снижение уровня жизни населения; * Ужесточение политики государства по отношению к платным медицинским учреждениям. |

Рассмотрим подробнее каждую составляющую матрицы SWOT-анализа.

1. Сильные стороны.

В ООО «Знахарь» высокие требования к персоналу. Набор осуществляется только сотрудников с высшим образованием и с опытом работы не менее 1 года, у медицинского персонала обязательно наличие лицензии. Это улучшает качество обслуживания клиентов, что способствует хорошей репутации у посетителей. Все документы оформляются в кратчайшие сроки.

Фирма ООО «Знахарь» находится в центре Москвы, что очень удобно для клиентов. В результате совокупности всех положительных сторон организации увеличивается прибыль фирмы.

1. Слабые стороны.

Организация еще мало работает на рынке медицинских услуг, только с 2009 года, поэтому у нее еще недостаточно финансовых средств для развития. Также слабо используются средства маркетинга. У фирмы есть сайт в Интернет, но не используются другие виды рекламы. Поэтому надо укреплять имидж фирмы. У фирмы ООО «Знахарь» нет оборудования для использования современных методов диагностики.

1. Возможности.

В организации отсутствуют многие услуги, которые пользуются успехом у конкурентов. Внедрение дополнительных услуг поможет привлечь новых потребителей и увеличить объемы оказываемых услуг, а это поможет увеличить прибыль.

По опросам населения, многие потенциальные потребители боятся обращаться в частные медицинские учреждения. Но с каждым годом число потребителей растет, что также помогает развитию фирмы. Дополнительным фактором, влияющим на спрос на рынке платных услуг, является ненадлежащее обслуживание в государственных учреждениях.

С каждым годом уровень жизни населения улучшается. Увеличивается средняя заработная плата населения. Исходя из этой позиции в ООО «Знахарь» есть возможность повышения цен на услуги.

Увеличивается численность населения Москвы, поэтому будет больше потенциальных клиентов фирмы.

1. Угрозы.

Приход новых потенциальных конкурентов в наше время – это серьезная угроза. Рынок медицинских услуг стремительно развивается, потребность в медицине растет. Рост конкуренции может привести к резкому снижению прибыльности и угрозе развития. Для дальнейшего роста компании придется заняться поиском более узких ниш, в которых они имеют конкурентное преимущество, и сконцентрироваться на достижении необходимых компетенций. Увеличение конкурентоспособности фирмы путем внедрения дополнительных услуг позволит удержаться на уже освоенном рынке.

Уровень жизни населения нестабилен и зависит от многих внешних факторов. В настоящее время такого рода угрозы нет, но не исключено что через несколько лет, уровень жизни населения упадет. В любом случае спрос на медицину будет высок, только фирме необходимо проводить достоверный мониторинг, который позволит точнее определить потребности клиентов, что приведет к большим объемам заказов медицинских справок и обследований. Уровень доходов является одним из наиболее существенных признаков. Он позволяет выделить группы пациентов с низкими, средними и высокими доходами. Поскольку каждая категория располагает различными денежными средствами, то это сказывается на возможности получения ими медицинских услуг. В результате, цены на медицинские услуги позволяют определить, на какие группы пациентов они рассчитаны, и ориентироваться в ценовом отношении на них при оказании тех или иных видов медицинских услуг.

Также существует угроза, что государство ужесточит правила предоставления платных медицинских услуг.

# Глава 3. Стратегия развития малого бизнеса и оценка ее эффективности

## 3.1 Выбор стратегии развития для ООО «Знахарь»

Исходя из проделанного во второй главе анализа для ООО «Знахарь» был выделен ряд направлений развития стратегии, наиболее приемлемых для предприятия в сложившихся условиях рынка и внутренней среды фирмы.

Ниже показана модель этих направлений (рис. 3.1).

Формирование стратегии развития предприятия

4. Улучшение сервиса обслуживания.

3. Разработка мероприятий в области рекламы

2. Расширение клиентской базы организаций.

1. Расширение перечня медицинских услуг.

Рис. 3.1. Схема целей для ООО «Знахарь»

В данной схеме цели проранжированы в порядке убывания важности, и далее этапы по реализации стратегии планируется осуществлять в том же порядке. Чтобы разработать планы реализации мероприятий по достижению этих стратегических целей надо определить внешние и внутренние цели фирмы.

1. Внешние цели организации:

Потребители. Медицинские услуги всегда были востребованы, но для получения большей прибыли организации необходимо расширить спектр оказываемых услуг, спрос которых на данный момент высок.

Поставщики. В организации ООО «Знахарь» основное оборудование закупалось на начальном этапе развития, при рождении организации. Но планируя дальнейшее развитие предприятия и введение новых услуг, следует отметить, что необходимо установить долгосрочные и взаимовыгодные партнерские отношения с поставщиками.

Конкуренты. На данном этапе существования организации необходимо, прежде всего, развивать и увеличивать потенциал фирмы, укреплять позиции на рынке медицинских услуг. Захват доли конкурентов организации на рынке в настоящий момент и в ближайшее время не входит в планы руководителя.

Кредиторы. Для осуществления планов развития организации очень важно получить заемные средства на выгодных для ООО «Знахарь» условиях.

Органы власти. Сохранять занятость населения – очень важный момент для государства. Поэтому при реализации некоторых мероприятий будут организованы дополнительные рабочие места. Районные органы власти заинтересованы в деятельности медицинского центра, в оказании качественных медицинских услуг населению.

1. Внутренние цели организации:

Менеджеры. Следует повышать имидж организации не только уже применяемыми методами, такими как реклама в интернете, но и устраивать акции, возможность получения скидочных карт для потребителей.

Работники. Стабильный заработок сотрудников на прямую зависит от успешности организации и заинтересованности клиентов в ее услугах. Поэтому работники заинтересованы в повышении качества обслуживания потребителей.

В соответствии с поставленными целями была выбрана одна из базовых стратегий, в частности стратегия ограниченного роста, при которой цели развития устанавливаются «от достигнутого» и корректируются в соответствии с изменяющимися условиями. Это самый простой, удобный и наименее рискованный способ действия. Его выбирают фирмы в сложившихся сферах деятельности со стабильной технологией,  когда организация выбирает постепенное развитие.

Из схемы видно, что предполагается решение задачи роста за счет предоставления нового вида услуг, который будет реализовываться на уже освоенном фирмой рынке.

Так как основную часть прибыли приносят договора с организациями по обслуживанию их сотрудников (диспансеризация и дополнительные обследования), то следует уделить особое внимание этому сегменту рынка. Для укрепления позиций фирмы и повышения имиджа ООО «Знахарь» надо разработать рекламные мероприятия. Что касается уровня обслуживания, то стоит заметить, что сервис в последнее время все больше и больше оказывает влияние на потребителя, и является одним из ключевых факторов завоевания большого числа клиентов, поэтому надо проводить дополнительное обучение сотрудников обслуживанию клиентов на высоком уровне.

## 3.2. План мероприятий по реализации стратегии

Итак, определив основные направления разработки стратегии ООО «Знахарь», переходим непосредственно к составлению плана мероприятий по реализации стратегии развития организации.

1. Развитие и внедрение дополнительных медицинских услуг.

К дополнительным услугам относятся:

* флюорография, применяется для исследования органов грудной клетки, молочных желёз, костной системы;
* МРТ – магнитно-резонансная томография – это современный, безопасный (без ионизирующего излучения) и надёжный метод лучевой диагностики. МРТ является уникальным и практически не имеющим аналогов исследованием для диагностики заболеваний центральной нервной системы, позвоночника, мышечно–суставной системы и ряда внутренних органов.

2. Расширение клиентской базы по организациям:

* Создание партнерской программы, в соответствии с которой организации, которые заключают договор на предоставление медицинских услуг их сотрудникам в ООО «Знахарь», будут получать скидки или льготы другого вида. Такого рода программа позволяет существенно сократить расходы на привлечение конечного потребителя.
* Создание системы скидок и бонусов для постоянных потребителей.
* Осуществление рекламного информирования в виде рассылки буклетов, рекламы в интернете.
* Обзвон организаций и фирм с предложением о сотрудничестве. Так как заинтересовать клиента довольно не просто, в этом случае необходимы определенные профессиональные навыки, и для этого следует провести серию тренингов для персонала.

3. Разработка рекламных мероприятий:

* Реклама в средствах массовой информации – газеты, медицинские журналы и радио.

В небольшом объявлении в газете необходимо сделать упор на заголовок, на название фирмы, чтобы бросалось в глаза. Ниже перечень предлагаемых услуг и координаты.

Такого же плана можно дать объявление в медицинские журналы, но с иллюстрациями. Короткое рекламное объявление можно запустить и на радио.

* Печать рекламного буклета и серии информационных листовок.
* Выпустить сувенирную продукцию с фирменной символикой.

4. Улучшение сервиса обслуживания:

* Для повышения уровня сервиса необходимо провести тренинги по культуре делового общения и корпоративного этикета. Это поможет повысить репутацию фирмы перед лицом клиента, зарекомендовать себя в лучшем свете, а также улучшит атмосферу внутри фирмы.

Также необходимо соблюдать условия:

* Лучшей рекламой для фирмы является качество ее услуг, компетентность персонала и его отношение к клиентам. Всегда должно быть внимание и уважение к клиентам. Если предприятие выполняет качественные услуги, имеет высокую культуру обслуживания, персонал знает и придерживается кодекса чести, своими высказываниями и действиями способствует повышению имиджа предприятия - это важные показатели деятельности.
* Предприятие должно иметь свою визитную карточку и распространять ее среди реальных и потенциальных клиентов.

В целом данная стратегия позволяет укрепить позиции уже зарекомендовавшего себя на рынке ООО «Знахарь».

## 3.3. Разработка мероприятий по рекламе и внедрению дополнительных услуг

Рассмотрим предложенные мероприятия по рекламе более подробно.

1. Разработка элементов фирменного стиля ООО «Знахарь».

Фирменный стиль  помогает располагать к себе клиентов, вызывать доверие и желание продолжить общение. Логотип, визитки, бланки, конверты, фирменные цвета и шрифты - это основные компоненты фирменного стиля, которые будут определять степень успеха будущей рекламной Кампании. Начиная от разработки сайта и до дизайна сувенирной и полиграфической продукции - везде будет приятно увидеть оформление в одном стиле.

Для фирмы ООО «Знахарь» необходимо приобрести комплексный пакет, в который будут добавлены: фирменные цвета, фирменные шрифты, фирменная визитка, фирменный бланк, фирменный конверт.

1. Разработка рекламного буклета компании, сувенирной продукции с фирменной символикой, серии информационных листовок. Для осуществления данного мероприятия необходимо обратится к рекламному агентству или полиграфической фирме.

Рекламный буклет – это печатная рекламная продукция, как правило, состоит из одного листа бумаги удобного для восприятия формата, этот лист после печати складывается в один или несколько раз – это удобно для конечного потребителя, так как в таком виде рекламный буклет занимает мало места и является универсальным носителем рекламной информации. Тиражи буклетов могут быть различными, они зависят от целей рекламодателя. Обычно тиражи буклетов высокие, а значит, с предложением фирмы познакомится широкая аудитория потенциальных клиентов. Рекламный буклет является эффективным и доступным по цене видом печатной рекламы (табл.3.1).

Таблица 3.1

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **Тираж** | **А4 4+4 (2 сгиба) (руб.)** | **А5 4+4 (1 сгиб) (руб.)** |
| 30 шт. | 680 | 365 |
| 50 шт. | 810 | 595 |
| 100 шт. | 1280 | 900 |
| 300 шт. | 3150 | 1950 |
| 500 шт. | 4650 | 2400 |
| 1000 шт. | 7900 | 4400 |

**Подарки и бизнес сувениры** — идеальный стимул для создания позитивных эмоций, они могут стать эффективным средством для увеличения объема продаж, создания позитивного имиджа компании и налаживания хороших и долговременных связей с общественностью для выставок, семинаров и для любых других корпоративных мероприятий.

Наилучшими вариантами продукции с фирменной символикой являются: наборы ручек; календари; стикеры; брелки.

1. Размещение рекламы на радио.

Для организации ООО «Знахарь» подойдет размещение рекламы на радио. Реклама на радио получила популярность в связи с увеличением количества самих Fm радио. Да и способ воздействия на массы довольно специфичен в отличие от **печатной рекламы** и **рекламы на телевидении.** Слушатель сам представляет рекламируемый ему товар, а при профессиональной звуковой обработке и грамотно подобранных голосов актеров, реклама приобретает высокую эмоциональную оценку.

1. Внедрение дополнительных услуг.

В настоящее время увеличился спрос на медицинскую услугу магнитно-резонансную томографию (МРТ). МРТ - это один из наиболее точных, быстрых и информативных на сегодняшний день методов медицинской диагностики. Таким  образом, приобретение магнитно-резонансного томографа поможет расширить клиентскую базу.

Однако один из основных лимитирующих факторов при желании купить МРТ аппарат – это цена. У ООО «Знахарь» на данном этапе развития фирмы, нет возможности приобрести аппарат за его полную себестоимость. Основными характеристиками, на которые нужно обратить внимание, являются его мощность, производительность и особенности конструкции. Однако редко на какую модель цена опускается ниже полутора десятка миллионов рублей. Для большинства же моделей аппаратов МРТ стоимость составляет и вовсе астрономическую сумму. Поэтому необходимо найти другой вариант приобретения данного аппарата.

Многие поставщики подобного оборудования сотрудничают с ведущими лизинговыми медицинскими компаниями России и имеют возможность продавать медицинское оборудование в лизинг.

Фактически лизинг - это договор финансовой аренды, по которому одна сторона (лизингополучатель) может использовать имущество, принадлежащее лизинговой компании (лизингодатель) и приобретенного по заказу лизингополучателя, за определенную периодическую плату. Другими словами, лизингодатель передает оборудование лизингополучателю на оговоренных заранее условиях, закрепленных договором с правом выкупа в дальнейшем. Важным элементом этого договора является то, что юридическая собственность (сохраняемая лизинговой компанией) отделяется от экономического использования актива (находящегося во владении лизингополучателя).

Лизинговая система имеет ряд преимуществ перед другими способами и видами оплаты и покупки товаров и оборудования.

В первую очередь, лизинг дает возможность начать деятельность без серьезных начальных вливаний капитала. Затраты на платежи и выкуп оборудования четко прописаны в договоре. Первые платежи начинают производиться после установки и запуска оборудования. Это дает возможность предприятию выплачивать средства из прибыли, полученной из финансового потока, привлеченного окупаемостью оборудования.

Лизинг включает в себя гарантийные обязательства, что влечет за собой ремонт и обслуживание оборудования, что так же указывается в договоре. Такие пункты имеют большое значение, при покупке дорогостоящего оборудования, требующего внимания высококвалифицированных специалистов. Лизинговая система позволяет арендатору обновлять периодически стареющее оборудование.

Также плюсом является и то, что оборудование, купленное по системе лизинг, позволяет уменьшить налогооблагаемую базу, оптимизировав налоговые отчисления. Лизинговые платежи, вносимые лизингополучателем, учитываются у него в себестоимости, то есть средства на их оплату формируются до образования облагаемой налогом прибыли. Лизинг не увеличивает долг в балансе лизингополучателя и не затрагивает соотношений собственных и заемных средств, то есть возможности лизингополучателя по получению дополнительных займов не снижаются. А учет и амортизация лизингового имущества производится на балансе лизингодателя.

Многие лизингополучатели имеют долгосрочные финансовые планы, и соответственно их финансовые возможности в значительной степени ограничены. Механизм лизинга позволяет преодолеть такие ограничения и тем самым способствует большей мобильности при инвестиционном и финансовом планировании. Вопросы приобретения и финансирования активов при использовании лизинговой схемы решаются одновременно.

Важно, что приобретая оборудование в лизинг, лизингополучатель может использовать больше производственных мощностей, чем при покупке того же актива. Временно высвобожденные финансовые ресурсы арендатор может использовать на другие цели. Ввиду того, что лизинговые платежи осуществляются по фиксированному графику, лизингополучатель имеет больше возможности координировать затраты на финансирование капитальных вложений и поступления от медицинских услуг, обеспечивая тем самым большую стабильность финансовых планов, чем при прямой закупке оборудования.

Для ООО «Знахарь» подойдет МР-томограф модели GE Signa MR/I 1.0T .

Описание модели GE Signa MR/I 1.0T:

Система ЯМР-томографии GE 1.0Т Signa MR/i это широко открытая высокомощная система, обеспечивающая бескомпромиссную производительность. Комфортные форма и размер компактного, широко открытого модуля пациента, помогают ему расслабиться до и во время исследования. Но привлекательность системы 1.0Т Signa MR/i заключается не только в дружественном отношении к пациенту. Она так же обеспечивает исключительную производительность, которая определена в документации ЯМР-томографа производства фирмы General Electric. Система магнита - рабочая напряженность поля 1.0 Т. Охлаждение жидким гелием. Потребление 0,03 л/час. Средний интервал заправки 3 года. Длина стола пациента - 211 см. Диапазон горизонтального перемещения 244 см со скоростью 1.29/10.26 см/сек. Диапазон вертикального перемещения 69 – 97 см со скоросьтю 2.58 см/сек. Максимальный вес пациента 159 кг. Моторизованный привод стола по вертикали и в продольном направлении.

Максимальная напряженность градиентного поля 23 мТ/м (SmartSpeed), 33 мТ/м (HiSpeed+). Максимальная скорость нарастания 50 Т/м/с (SmartSpeed), 77 Т/м/с (HiSpeed+). Высокочастотная система Цифровая высокочастотная система. Рабочая частота 42.57 МГц. Консоль оператора - монитор 20 дюймов. Экранное разрешение 1280 х 1024. Система обработки данных: рабочая станция Silicon Grafics Octane, архитектура RISC, 64 разрядная. Оперативная память 512 Мб. Скорость реконструкции до 100 изображений 256 х 256 в секунду.

Жесткий диск 9 Гб (30000 изображений 256 х 256), расширение до 18 Гб.

Получение изображений.

Толщина среза: двухмерная визуализация 0.9 - 20 мм (шаг 0,1 мм), трехмерная визуализация 0.1 - 5 мм (шаг 0,1 мм). Поле охвата 1 - 48 см с шагом 1 см.

Себестоимость системы, включая доставку, таможенную очистку, установку (монтаж клетки Фарадея, пуско-наладка системы), обучение специалиста, гарантию: 5 200 тыс. руб.

## 3.3. Оценка эффективности мероприятий

ООО «Знахарь» заключит договор лизинга с компанией «Евромед» на приобретение магнитно-резонансного томографа на 2,5 года с последующим выкупом. Учет и амортизация лизингового имущества производится на балансе лизингодателя (табл.3.2).

Таблица 3.2

Приобретение оборудования в лизинг

|  |  |
| --- | --- |
| Производственное оборудование | МР-томограф |
| Себестоимость оборудования, руб. | 5 200 000 |
| Предоплата за оборудование (10%), руб. | 520 000 |
| Ежемесячные выплаты, руб. | 156 000 |
| Фактический срок лизингового договора, | 30 |

Из таблицы следует, что в месяц необходимо выплачивать 156 000 руб. Следовательно, прибыль за день после внедренной услуги должна составлять не менее 5200руб.

Данную процедуру по внедрению МР-томографа проводили в клинике ЛДЦ «Миленарис». Это лечебно-диагностическое предприятие широкого профиля.

В результате реализации проекта в ЛДЦ «Миленарис» по внедрению МРТ были достигнуты следующие показатели:

1. увеличилась посещаемость на 112%;
2. ускорился процесс обмена информацией между регистратурой и врачами в 5 раз;
3. повысилась эффективность принятия решений за счет прозрачности работы ЛДЦ в несколько раз;
4. увеличилась пропускная способность ЛДЦ на 30-40%;
5. сокращение длительности лечения пациентов до 7 дней за счет своевременно получаемой информации об анализах и исследованиях;
6. уменьшились затраты рабочего времени медицинского персонала на подготовку отчетной документации в среднем на 25—35%;
7. практически свелись к нулю врачебные ошибки;
8. с точки зрения экономический эффекта, после внедрения системы среднегодовой доход клиники вырос на 35%.

После приобретения подобного оборудования ООО «Знахарь» расширяет прайс-лист и добавляет услуги, представленные в Приложении.

Можно предположить, что и в медицинском центре «Знахарь» в результате реализации проекта также будут достигнуты показатели:

1. увеличится посещаемость на 112%;
2. уменьшатся затраты рабочего времени медицинского персонала на подготовку отчетной документации в среднем на 25—35%;
3. уменьшится число врачебных ошибок;
4. после внедрения системы дополнительных услуг среднегодовой доход ООО «Знахарь» также вырастет на 35%.

Так как до внедрения этого предложения среднегодовой доход был около 2017 тыс. руб., то после внедрения доход увеличится до 2723 тыс. руб. Таким образом, экономический эффект от внедрения за год составит 723 тыс. руб. Если реализовать и другие предложения в области маркетинга, то объемы продаж услуг еще больше возрастут и фирма получит возможность и в дальнейшем успешно реализовывать стратегические планы.

# Выводы и предложения

В дипломной работе были рассмотрены вопросы разработки стратегии развития организации малого бизнеса на примере ООО «Знахарь».

В первой главе были рассмотрены теоретические аспекты стратегического развития малых предприятий, этапы разработки и выбора стратегии, проблемы развития малого бизнеса в России.

Во второй главе была составлена общая характеристика и анализ деятельности фирмы. Была рассмотрена структура организации. В ООО «Знахарь» выбран линейный тип организационной структуры. Достоинства данной структуры заключаются в четкой системе взаимных связей, ясной ответственности, быстрой реакции и обратной связи в ответ на указания руководителя. Рассмотрены в динамике экономические показатели. Проведен анализ потенциальных потребителей, конкурентов, анализ рынка медицинских услуг. Рынок медицинских услуг в России быстро развивается и для предприятий малого бизнеса есть все возможности разрабатывать свой успешный путь развития.

В работе выполнен SWOT-анализ, в котором определены сильные и слабые стороны организации, возможности и угрозы со стороны внешней среды.

В третьей главе на основе анализа деятельности фирмы была предложена стратегия ограниченного роста. Для реализации выбранной стратегии были разработаны мероприятия:

1. Развитие и внедрение дополнительных медицинских услуг.

2. Расширение клиентской базы по организациям.

3. Разработка рекламных мероприятий.

4. Улучшение сервиса обслуживания.

Одним из стратегических направлений деятельности ООО «Знахарь» является развитие и внедрение дополнительных медицинских услуг, способствующих укреплению позиций на рынке медицинских услуг. Одной из дополнительных услуг является МРТ – магнитно-резонансная томография – это современный, безопасный (без ионизирующего излучения) и надёжный метод лучевой диагностики. Предполагаемый экономический эффект от внедрения дополнительных медицинских услуг за год составит 723 тыс. руб.

Были рассмотрены мероприятия по рекламе и маркетингу. Были сделаны выводы о деятельности ООО «Знахарь» и разработаны предложения для дальнейшей полноценной работы фирмы в условиях динамично развивающегося рынка. Предлагаемые мероприятия помогут обеспечить дальнейшее устойчивое развитие фирмы и укрепить существующее финансовое положение.

# Список используемой литературы

1. Лапыгин Ю.Н. Стратегический менеджмент - учебное пособие – М.:ИНФРА-М, 2009
2. Виханский О.С., Наумов Л.И. Менеджмент.- М.: ИНФРА-М,2011.
3. Калякина И.М. Стратегическое управление.- М.: ЮНИТИ, 2009.
4. Медведев А.Л. Малый бизнес. - СПб.: Питер, 2012
5. Синяева И.М. Управление маркетингом: учеб. Пособие для вузов. - М.: Вузовский учебник, 2008
6. Винокурова В.А. Управление развитием рыночных возможностей предприятия: Учебное пособие. - М.: Проспект, 2007
7. Томпсон А.А., Стрикленд А.Дж.- Стратегический менеджмент. Искусство разработки и реализации стратегии: Учебник для вузов, 2010
8. Веснин В.Р., Кафидов В.В. Стратегическое управление: Учебник – Спб.: Питер Пресс,2010г.
9. <http://smallbusinesses.ru/content/17/5/>
10. <http://www.malyi-biznes.ru/razvitie/>
11. Гусев Ю.В. Стратегия развития предприятий.- СПб.: Изд-во СПбУЭФ, 2009
12. Боумен К. Основы стратегического менеджмента. - М: ЮНИТИ-ДАНА, 2007.
13. Ляско В.И. Стратегическое планирование развития предприятия: М: ЮНИТИ-ДАНА, 2009
14. Корпоративная стратегия: сборник статей. – М., 2008.
15. Стратегический менеджмент / Под редакцией А.Н. Петрова. – СПб.: Питер, 2010.
16. Фатхутдинов Р.А. Стратегический менеджмент: Учебник - М.: Издательство «Дело» АНХ, 2008.
17. Шифрин М.Б. Стратегический менеджмент: Учеб. пособие – СПб.: Питер, 2009.
18. www.finansy
19. <http://www.medialog.ru>
20. http://vsemspravki.ru/

# Приложения







**ПРАЙС - ЛИСТ**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **Название справки** | **форма справки** | **Стоимость** |
| Медсправка в ГАИ, ГИБДД с отметкой психиатра и психиатра-нарколога | 831н | 2000 |
| Медсправка в ГАИ, ГИБДД без отметок психиатра и психиатра-нарколога | 831н | 1500 |
| Медсправки на оружие | 046-1 | 1000 |
| Медицинская справка на маломерные суда |  | 1000 |
| Медсправка на работу, учёбу | 086/У при наличии анализов / без анализов | 1000/1500 руб. |
| Медсправка студентам | 095/У | 200 руб./день |
| Выписка из медкарты | 027/У | 2000 |
| Справка в бассейн | 1 | 500 |
| Медицинская справка освобождение от физкультуры: |  |  |
| на две недели |  | 700 |
| на одно полугодие |  | 2000 |
| Медсправка для посещения спортзала |  | 1000 |
| В пионерский лагерь |  | 1000/1500 |
| Оформление санаторно-курортной карты | При наличии анализов,Rg и др | 1000 |
| Оформление санаторно-курортной карты | При отсутствии анализов и т.д. | 1500 |
| ДОПОЛНИТЕЛЬНЫЕ УСЛУГИ: |  |  |
| Осмотр врачом психиатром, психиатром-наркологом 046-1, ММС |  | 300 |
| Цифровое фото с выводом на справку |  | 150 |
| Копия лицензии ООО "ЗНАХАРЬ" |  | 100 |
| Копия медсправки (ГАИ,046-1и др.) |  | 50 |
| Справка подтверждение |  | 50 |

**Дополнения к прайс-листу**

|  |  |
| --- | --- |
| Магнитно-резонансная томография головного мозга обзорная. | 4000 |
| Магнитно-резонансная томография головного мозга с контрастом. | 6100 |
| Магнитно-резонансная томография гипофиза. | 3200 |
| Магнитно-резонансная томография гипофиза с контрастом. | 5300 |
| Магнитно-резонансная томография головного мозга и исследование гипофиза. | 5400 |
| Магнитно-резонансная томография головного мозга с контрастом и исследование гипофиза. | 7500 |
| Магнитно-резонансная томография орбит. | 3200 |
| Магнитно-резонансная томография головного мозга и исследование орбит. | 5400 |
| Магнитно-резонансная томография головного мозга с контрастом и исследование орбит. | 7500 |
| Контрольное магнитно-резонансное исследование после радиохирургической операции, проведенной на установке Gamma Knife. | 7500 |
| Магнитно-резонансная ангиография венозных синусов головного мозга. | 4100 |
| Магнитно-резонансная томография головного мозга и ангиография вен головного мозга. | 6800 |
| Магнитно-резонансная томография головного мозга с контрастом и ангиография вен головного мозга. | 9300 |
| Магнитно-резонансная ангиография артерий головного мозга. | 4100 |
| Магнитно-резонансная томография головного мозга и ангиография артерий головного мозга. | 6800 |
| Магнитно-резонансная томография головного мозга с контрастом и ангиография артерий головного мозга. | 9300 |
| Магнитно-резонансная ангиография артерий и вен головного мозга. | 7100 |
| Магнитно-резонансная томография головного мозга, ангиография артерий и вен головного мозга. | 9800 |
| Магнитно-резонансная томография головного мозга с контрастом плюс ангиография артерий и вен. | 12300 |
| Магнитно-резонансная томография органов средостения | 5000 |
| Магнитно-резонансная томография органов средостения с контрастом | 7100 |
| Магнитно-резонансная томография брюшной полости. | 5000 |
| Магнитно-резонансная томография брюшной полости с контрастом. | 7100 |
| Магнитно-резонансная томография забрюшинного пространства. | 3500 |
| Магнитно-резонансная томография забрюшинного пространства с контрастом. | 5600 |
| Магнитно-резонансная томография брюшной полости и забрюшинного пространства. | 6000 |
| Магнитно-резонансная томография брюшной полости и забрюшинного пространства с контрастом. | 8100 |
| Магнитно-резонансная томография брюшной полости и холангиография. | 7500 |
| Магнитно-резонансная томография брюшной полости с контрастом и холангиография. | 9600 |
| Магнитно-резонансная томография забрюшинного пространства и урография. | 6000 |
| Магнитно-резонансная томография забрюшинного пространства с контрастом и урография. | 8100 |
| Магнитно-резонансная томография брюшной полости, забрюшинного пространства и холангиография. | 10000 |
| Магнитно-резонансная томография брюшной полости, забрюшинного пространства с контрастом и холангиография. | 12100 |
| Магнитно-резонансная томография брюшной полости, забрюшинного пространства и урография. | 10000 |
| Магнитно-резонансная томография брюшной полости, забрюшинного пространства с контрастом и урография. | 12100 |
| Магнитно-резонансная томография брюшной полости и забрюшинного пространства, холангиография и урография. | 14000 |
| Магнитно-резонансная томография брюшной полости и забрюшинного пространства с контрастом, холангиография и урография. | 16100 |
| Магнитно-резонансная томография органов малого таза. | 5000 |
| Магнитно-резонансная томография органов малого таза с контрастом. | 7100 |
| Обзорная магнитно-резонансная томография мягких тканей шеи, оценка состояния лимфатических узлов. | 8000 |
| Магнитно-резонансная томография мягких тканей шеи с контрастом и оценка состояния лимфатических узлов. | 10100 |
| Магнитно-резонансная томография мягких тканей конечности, (одна область). | 8000 |
| Магнитно-резонансная томография мягких тканей одной конечности с контрастом. | 10100 |
| Магнитно-резонансная томография мягких тканей ягодичной области. | 8000 |
| Магнитно-резонансная томография мягких тканей ягодичной области с контрастом. | 10100 |
| Магнитно-резонансная томография молочных желез с динамическим контрастированием | 9000 |
| Магнитно-резонансная томография простаты с динамическим контрастированием | 10000 |
| Магнитно-резонансная томография краниовертебрального перехода. | 4000 |
| Магнитно-резонансная томография краниовертебрального перехода с контрастом. | 6100 |
| Магнитно-резонансная томография шейного отдела позвоночника. | 4000 |
| Магнитно-резонансная томография шейного отдела позвоночника с контрастом. | 6100 |
| Магнитно-резонансная томография краниовертебрального перехода и шейного отдела позвоночника. | 4900 |
| Магнитно-резонансная томография краниовертебрального перехода и шейного отдела позвоночника с контрастом. | 7000 |
| Магнитно-резонансная томография грудного отдела позвоночника. | 4000 |
| Магнитно-резонансная томография грудного отдела позвоночника с контрастом. | 6100 |
| Магнитно-резонансная томография поясничного отдела позвоночника. | 4000 |
| Магнитно-резонансная томография пояснично-крестцового отдела позвоночника с контрастом. | 6100 |
| Магнитно-резонансная томография пояснично-крестцового отдела позвоночника и копчика. | 4900 |
| Магнитно-резонансная томография поясничного отдела позвоночника и копчика с контрастом. | 7000 |
| Миелография отдела позвоночника с трехмерной реконструкцией. | 4100 |
| Магнитно-резонансная ангиография артерий шеи. | 4100 |
| Магнитно-резонансная томография шейного отдела позвоночника плюс ангиография артерий шеи. | 6800 |
| Магнитно-резонансная томография шейного отдела позвоночника с контрастом плюс ангиография артерий шеи. | 9300 |
| Магнитно-резонансная томография плечевого сустава, (один сустав). | 5900 |
| Магнитно-резонансная томография локтевого сустава, (один сустав). | 5900 |
| Магнитно-резонансная томография коленного сустава, (один сустав). | 5900 |
| Магнитно-резонансная томография голеностопного сустава, (один сустав). | 5900 |
| Магнитно-резонансная томография височно-нижнечелюстных суставов, (пара суставов). | 6100 |
| Магнитно-резонансная томография тазобедренных суставов, (пара суставов). | 6100 |
| Магнитно-резонансная томография одной кисти. | 6100 |
| Магнитно-резонансная томография одной стопы. | 6100 |
| Магнитно-резонансная ангиография грудного отдела аорты. | 8400 |
| Магнитно-резонансная ангиография брюшного отдела аорты. | 8400 |
| Магнитно-резонансная ангиография чревного ствола. | 8400 |
| Магнитно-резонансная ангиография почечных артерий. | 8400 |
| Магнитно-резонансная ангиография подключичных артерий. | 8400 |
| Магнитно-резонансная ангиография артерий нижних конечностей. | 8400 |
| Магнитно-резонансная ангиография воротной вены (венопортография). | 8400 |
| Магнитно-резонансная ангиография вен малого таза. | 8400 |
| Магнитно-резонансная ангиография вен шеи. | 8400 |
| Магнитно-резонансная ангиография грудного и брюшного отделов аорты. | 12900 |
| Дообследование с применением контрастного вещества | 2100 |
| Дубликат пленки с исследованием. | 500 |
| Запись диска. | 500 |