

**[www.diplomstudent.net](http://www.diplomstudent.net)**

**Профессиональная  
помощь  
в написании  
всех видов  
работ  
для  
студентов  
вузов**



## СОДЕРЖАНИЕ

ВВЕДЕНИЕ .....	4
1. ОРГАНИЗАЦИОННО-ЭКОНОМИЧЕСКАЯ ХАРАКТЕРИСТИКА ПРЕДПРИЯТИЯ ООО «ПРЕСТИЖ А» .....	5
1.1.Краткая характеристика предприятия ООО «Престиж А» и структура управления .....	5
1.2.Кадровая политика предприятия ООО «Престиж- А» .....	8
1.3. Анализ основных экономических показателей ООО «Престиж-А» .....	12
2. ОЦЕНКА ВНЕШНЕЙ И ВНУТРЕННЕЙ СРЕДЫ ОРГАНИЗАЦИИ ООО «ПРЕСТИЖ-А».....	14
2.1.Анализ внешней среды ООО «Престиж-А» .....	14
2.2.Анализ внутренней среды ООО «Престиж А» .....	17
2.3. Оценка существующей стратегии предприятия ООО «Престиж А» .....	21
3. СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ОРГАНИЗАЦИИ ООО «ПРЕСТИЖ А» .....	25
3.1.SWOT-анализ и оценка конкурентоспособности фирмы .....	25
3.2.Мероприятия, направленные на совершенствование деятельности организации ООО «Престиж А».....	28
3.3.Экономическая эффективность предложенных мероприятий на предприятии ООО «Престиж А» .....	33
ЗАКЛЮЧЕНИЕ .....	36
СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ .....	38
ПРИЛОЖЕНИЯ .....	41

## ВВЕДЕНИЕ

Объектом исследования является предприятие- ООО "Престиж А", это стоматологическая клиника высоких технологий «Селена» г. Мурманске, которая организована в форме Общества с ограниченной ответственностью и осуществляет свою деятельность на основании Устава (приложение А), ГК РФ, НК РФ и др. нормативно-правовых актов. Предприятие ведет бухгалтерскую отчетность (приложение Б).

Целью отчета по практике является разработать рекомендации, направленные на повышение эффективности деятельности предприятия ООО «Престиж А» и оценить экономическую эффективность предложенных мероприятий. Для достижения поставленной цели необходимо решить задачи:

- рассмотреть организационную характеристику объекта исследования;
- провести анализ основных экономических показателей предприятия ООО «Престиж-А» с 2010-2012 г.г.;
- рассмотреть анализ внешней и внутренней среды организации ООО «Престиж-А»;
- оценить стратегию развития предприятия, преимущества и недостатки в деятельности организации ООО «Престиж-А»;
- провести анализ конкурентоспособности ООО «Престиж-А»;
- сформировать мероприятия, направленные на совершенствование деятельности предприятия ООО «Престиж-А» и оценить эффективность предложенных мероприятий.

В работе были использованы методы как эмпирического, так и теоретического характера, а именно: методы наблюдения, измерения, математические методы, методы факторного анализа.

## **1. ОРГАНИЗАЦИОННО-ЭКОНОМИЧЕСКАЯ ХАРАКТЕРИСТИКА ПРЕДПРИЯТИЯ ООО «ПРЕСТИЖ А»**

### **1.1. Краткая характеристика предприятия ООО «Престиж А» и структура управления**

Стоматологическая клиника «Селена» основана в 1998 году и является пионером частной стоматологической практики в Мурманске и Мурманской области. За годы своего существования «Селена» неоднократно подтверждала статус клиники современного европейского уровня, областного центра развития и внедрения в повседневную практику новейших лечебных технологий. Тысячи благодарных пациентов – неоспоримое тому доказательство. На сегодняшний день «Селена» - клиника VIP - класса, предлагающая все профили современной стоматологии и обслуживающая 8700 постоянных пациентов. Адрес: г. Мурманск, пр-т Ленина, д.63.

Структура управления предприятия ООО «Престиж А» представлена на рисунок 1.1. Возглавляет фирму генеральный директор. Обязанности среди работников фирмы распределены следующим образом:

В обязанности генерального директора входит: заключение договоров , ответственность за их достоверность и выполнение, знакомство с новинками рынка, участие в конференциях, ведение переговоров по делам фирмы. Генеральный директор является главным распорядителем финансовых средств, контролирование и координирование работы предприятия, контроль всех управленческих решений на всех уровнях, принятие решений о приеме на работу или увольнению сотрудников, разработка программы совершенствования внутрипроизводственных отношений. Решает все вопросы, касательно финансирования и развития фирмы, ведет контроль за выполнением персонала должностных инструкций.

Главный бухгалтер оформляет и отслеживает исполнение договоров, осуществляет все денежно-кассовые расчёты. Финансовый менеджер (главный



Рисунок 1.1- Структура управления ООО «Престиж А».

бухгалтер) выполняет также функции заместителя директора. Так же в его обязанности входят: разработка финансовой стратегии фирмы, составление финансовых планов, обеспечение деятельности фирмы (осуществление денежных переводов, подготовка финансовых отчетов) и своевременное информирование руководства о финансовых результатах деятельности фирмы, проводит экономический анализ финансово –хозяйственной деятельности организации по данным бухгалтерского учета, занимается страхованием фирмы и юридическими аспектами, принимает управленческие решения. Подчиняется директору фирмы и ведет всю бухгалтерскую документацию и финансовую отчетность. Основные работники организации- это медицинский персонал, таблица 1.1.

Таблица 1.1-Список основных медицинских работников ООО «Престиж А»

№ п/п	Ф.И.О.	должность
1	Мурадов Рустам Аждарович	Врач-стоматолог-хирург-имплантолог
2	Артемьев Александр Викторович	Врач-стоматолог-терапевт
3	Дрига Сергей Павлович	Врач-стоматолог-ортопед
4	Афоничева Елена Николаевна	Врач-стоматолог-пародонтолог
5	Чекменёва Наталья Геннадьевна	Врач-стоматолог-ортодонт
6	Веселова Анна Владимировна	Гигиенист стоматологический
7	Карпов Андрей Павлович	Рентгенолаборант
8	Маркушина Ольга Геннадьевна	Администратор отделения терапии и рентгенологии клиники "Селена"
9	Леонова Елена Олеговна	Администратор отделения ортопедии и хирургии клиники «Селена»
10	Олексюк Дмитрий Сергеевич	Зубной техник
11	Путинцева Оксана Владимировна	Ассистент врача-стоматолога-терапевта
12	Харламова Людмила Владимировна	Ассистент врача-стоматолога-ортопеда
13	Фельхле Вера Евгеньевна	Ассистент врача-стоматолога-хирурга-имплантолога
14	Медвинская Станислава Валерьевна	Ассистент врача-стоматолога-пародонтолога

Все работники осуществляют свою деятельность на основании должностных инструкций. Среднесписочная численность работников ООО «Престиж А» составляет 25 человек.

### **1.2.Кадровая политика предприятия ООО «Престиж- А»**

На качество обслуживания огромную роль оказывает персонал организации ООО «Престиж А». Основные цели в системе управления персоналом на предприятии являются: 1) планирование и маркетинг персонала; 2)учет и наем персонала;3) организация трудовых отношений; 4) обеспечение нормальных условий труда; 5) обеспечение развития персонала 6) мотивация и стимулирование персонала.

На предприятии ООО «Престиж-А» как и на любом другом, происходит движение кадров, прием и увольнение. Это связано: с поиском новой работы работников, повышением по службе и т.д. Как правило, на предприятии, при освобождении штатной единицы объявляется конкурс на вакантную должность. Обычно поиск кандидатов начинается с подачи объявления в СМИ или своим работникам. Таким образом, используются как внешние, так и внутренние источники поиска кандидатов.

Набор кадров – один из ключевых моментов работы на предприятии ООО «Престиж-А», т.к. от качества отобранных кадров зависит эффективность работы предприятия и использование всех остальных ресурсов. Поэтому ошибки в подборе кадров являются растратой денег, а хорошие кадры – удачный способ их вложения.

При наборе персонала руководство ООО «Престиж-А» пользуется следующими критериями и принципами (рисунок 1.2). Несмотря на структуризацию процесса отбора, руководству иногда приходится сталкиваться с ситуацией, когда поиск и отбор персонала заранее не планируется и осуществляется лишь в момент, когда руководитель сталкивается с

необходимостью заполнения тех или иных вакансий. Потребность в персонале оценивается генеральным директором и основывается на изменении объема работ.

Значимость правильного решения проблемы найма на работу связана с высокой стоимостью кадров (рабочей силы). Поэтому, решая проблему отбора, в первую очередь ООО «Престиж-А» определяет, нужен ли данный человек или нет (намного дороже будет стоить ошибка (например, через три месяца данный работник заявит о своем уходе)).



Рисунок 1.2- Принципы и критерии, используемые руководством предприятия ООО «Престиж А».



Определенную помощь в том, чтобы избежать ошибок при отборе кадров, оказывают различные источники информации:

- 1) заявление о приеме (первое общее впечатление о кандидате); фотография (внешность);
- 2) биография (процесс становления, детали личности);
- 3) личная анкета (систематизация самой важной информации о поступающем, хранение данной информации);
- 4) диплом (успеваемость в ВУЗе, относительные сведения о квалификации);
- 5) трудовая книжка (место работы в биографии, прежние сферы деятельности, квалификационная характеристика);
- 6) рекомендации (профпригодность);
- 7) разговор с поступающим (заполнение пробелов в информации, дает личное представление о поступающем);
- 8) пробная работа (умения и навыки в работе).

При отборе кадров ООО «Престиж А» руководствуется рядом принципов и критериев отбора персонала, для этого используются следующие способы отбора персонала: анализ и оценка заявительных документов; собеседование; тестирование; проверка службой безопасности; групповая дискуссия.

Важную роль в повышении качества обслуживания клиентов, играют методы управления персоналом. Можно выделить следующие методы управления, применяемые на ООО «Престиж А»:

- организационно-административные, основанные на прямых директивных указаниях;
- экономические, обусловленные экономическими стимулами;
- социально-психологические методы, применяемые с целью повышения социальной активности сотрудников, таблица 1.2.

По табл.1.2. видно, что административными методами являются: материальная ответственность, дисциплинарная и распорядительные меры

воздействия. Экономические – это надбавки к заработной плате. К психологическим методам воздействия относятся- похвала, запрещение, просьба, убеждение.

Таблица 1.2-Методы управления персоналом, используемые руководством ООО «Престиж А»

Методы	Меры воздействия	
Административные	Распорядительные	распоряжение руководства; координация работ; контроль исполнения.
	Материальная ответственность	депремирование; штраф.
	Дисциплинарная ответственность	выговор; увольнение.
Экономические	Оплата труда	премия; вознаграждение
Социально психологические	Психологические	убеждение; просьба; похвала; запрещение.
	Социальные	наблюдение; собеседование.

Немаловажная роль в повышении заинтересованности работников предприятия принадлежит экономическим методам управления персоналом. На ООО «Престиж А» применяется окладно- премиальная система оплаты труда для медицинских работников. Т.е. на оклад начисляется процент премии, который может составлять от 10% до 30% в зависимости от объемов выполненной работы и оказания услуг клиентам.

Для другие работников: бухгалтер, водитель, уборщицы, администратора- предусмотрена по часовая тарифная ставка.

За недобросовестное отношение к труду существуют удержания из заработной платы. Так, за замечания или выговор происходит снижение размера премирования по следующим ставкам: За замечание- 5%; за выговор- 35%.

### 1.3. Анализ основных экономических показателей ООО «Престиж-А»

Проведем анализ основных экономических показателей деятельности организации ООО «Престиж А» с 2010-2012 г.г. в табл.1.3.

Таблица 1.3-Основные экономические показатели предприятия ООО «Престиж А» с 2010-2012 г.г.

Показатели	2010 г.	2011 г.	2012 г.	Отклонение 2012 г. от 2010 г.
Выручка от реализации, тыс. руб.	19326,7	21780,4	24445,2	+5118,5
Среднегодовая стоимость всего капитала, тыс. руб.	9148	10222	10312	+1164
Общая сумма собственного капитала (1 раздел пассива, стр.490), тыс. руб.	7161	7347	8310	+1149
Сумма долгосрочных пассивов предприятия (стр.590 баланса), тыс. руб.	31	71	43	+12
Сумма краткосрочных пассивов предприятия, тыс. руб.	1956	2804	2002	+46,0
Общая стоимость заемных средств предприятия, тыс. руб.	1987	2875	2045	+58,0
Коэффициент оборачиваемости капитала= Выручка/ Среднегодовая стоимость всего капитала	2,11	2,13	2,13	+0,02
Продолжительность оборота капитала= (сумма капитала×360 дней)/сумма выручки, дни	170,40	168,95	151,86	-18,54
Коэффициент оборачиваемости собственного капитала= выручка/сумма собственного капитала	2,69	2,96	2,94	+0,25
Прибыль от продаж, тыс. руб.	962,1	1092	1739,4	+777,3
ЧИСТАЯ ПРИБЫЛЬ (УБЫТОК) ОТЧЕТНОГО ПЕРИОДА, тыс. руб.	+768,84	+874,2	+1494,95	+726,11
Рентабельность всего капитала, %= (Прибыль/капитал)×100%	10,52	10,68	16,87	+6,32
Рентабельность продаж, %=(Прибыль/выручка)×100%	4,97	5,02	7,12	+2,15

По данным табл.1.3. видно, что на протяжении анализируемого периода наблюдается рост выручки от реализации на 5118,5 тыс. руб. Так, по состоянию на 2012 г. выручка составила 24445,2 тыс. руб. Показатели прибыли также увеличились. Так, прибыль от продаж и чистая прибыль составили 1739,4 тыс.

руб. и 1494,95 тыс. руб. соответственно, а это на 777,3 тыс. руб. и 726,11 тыс. руб. выше по сравнению с показателем 2010 г. В связи с увеличением прибыльности предприятия, произошло увеличение рентабельности. Рентабельность продаж увеличилась на 2,15% и составила 7,12%, рентабельность всего капитала составила 16,87%, а это на 6,32% выше по сравнению с показателем 2010 г.

Общая сумма капитала предприятия на 2012 г. составляет 10312 тыс. руб., а это на 1164 тыс. руб. больше по сравнению с показателем 2010 г. Наибольший удельный вес в общей структуре баланса занимают собственные средства, так их стоимость на конец анализируемого периода составляет 8310 тыс. руб., тогда как заемные средства составили 2045, 0 тыс. руб. Наблюдается незначительное увеличение стоимости заемных средств, а именно на 58,0 тыс. руб., в основном это произошло за счет увеличения краткосрочной кредиторской задолженности, которая увеличилась на 46,0 тыс. руб.

Показатели эффективности капитала показывают улучшение, так продолжительность оборота капитала ускорилась на 18,54 дня, коэффициент оборачиваемости капитала остался на прежнем уровне и составил 2,13, это незначительное изменение по отношению к показателю 2010 г.(+0,02).

В целом по предприятию можно сделать вывод, что предприятие ежегодно увеличивает выручку и прибыль, показатели рентабельности увеличились. Капитал предприятия в основном сформирован за счет собственных средств предприятия, лишь небольшая доля приходится на заемные источники финансирования. Продолжительность оборота капитала ускорилась. Это следует оценить положительно.

## 2. ОЦЕНКА ВНЕШНЕЙ И ВНУТРЕННЕЙ СРЕДЫ ОРГАНИЗАЦИИ ООО «ПРЕСТИЖ-А»

### 2.1. Анализ внешней среды ООО «Престиж-А»

Проведем анализ макроокружения. Анализ внешней среды косвенного воздействия осуществляется с помощью PEST – анализа (таблица 2.1.).

Таблица 2.1-Анализ внешней среды

Фактор	Возможность	Угроза
Политические и правовые факторы	Стабильная политическая ситуация в стране.	Несовершенство государственной политики в области инвестирования. Неэффективная практика исполнения существующего законодательства.
Экономические факторы	Существенное замедление темпов инфляции. Рост покупательной способности рубля. Понижение курса доллара и его стабилизация. Продолжение экономического роста. Улучшение деятельности банковской системы и кредитование малого бизнеса.	Повышение цен на энергоносители и арендной платы рост цен на закупку нового медицинского оборудования. Недостаточная для устойчивого роста инвестиционная активность. Уменьшение объемов прибыли предприятий и организаций. Снижение рентабельности производства вследствие опережающего роста издержек по сравнению с объемами производства. Неблагоприятный деловой климат. Сильное падение объемов капиталовложений, опережающее по своим темпам производственный спад.
Социальные факторы	Рост реальных денежных доходов населения. Рост числа квалифицированных специалистов вследствие повышенного внимания молодежи к образованию. Изучение и применение зарубежного опыта и использование эффективных методов управления человеческими ресурсами. Особое внимание уделяется совершенствованию системы трудовых отношений на основе социального партнёрства и реформирования трудового законодательства.	Рост суммарной задолженности по заработной плате. Социальная незащищённость населения. Отсутствие благоприятных экономических условий, позволяющих гражданам обеспечивать высокий уровень социального потребления.
Технологические факторы	Появление современных технологий производства и высокоэффективного медицинского оборудования. Вложение инвестиций в усовершенствование технологического процесса и модернизацию оборудования. Внедрение программ информатизации и развития экономической деятельности на основе интернет-технологий и иных современных информационных технологий, системы электронной коммерции.	Возможность использования конкурентами современных технологий

Проведенный PEST - анализ показал, что положительных факторов влияния внешней среды и отрицательных почти равное количество. Таким образом, можно сказать, что ООО «Престиж А» следует работать над повышением финансовой устойчивости и конкурентоспособности. Наибольшую угрозу для ООО «Престиж-А» представляют экономические факторы. Именно на преодоление угрозы со стороны экономических факторов предприятию следует направить свои сильные стороны. Технологические, политические и социальные факторы дают предприятию умеренные возможности, которые оно в силах реализовать, если правильно направит на это свои сильные стороны, а также, если сумеет использовать эти возможности для усиления своих слабых сторон.

Проведем качественно-количественный анализ микроокружения на предприятии ООО «Престиж А», табл.2.2, табл.2.3.

Таблица 2.2- Качественный анализ факторов среды прямого воздействия ООО«Престиж А»

Факторы	Возможности	Угрозы
Поставщики	На основе анализа имеющихся поставщиков определять наиболее выгодных и перспективных. Поиск новых поставщиков более качественного и недорогого медицинского оборудования	Недостаточный уровень обслуживания со стороны поставщиков. Нестабильность поставок.
Конкуренты	Возможность оказывать услуги на высоком уровне по сравнению с конкурентами Компания Селена является одной из известных в г. Мурманске Возможность оказывать медицинские услуги на современном оборудовании	Увеличение числа конкурентов. Конкуренты постоянно расширяют ассортимент медицинских услуг Возможность переключения потребителей на конкурентов.
Потребители	Рост потребности в медицинских услугах высокого качества	Потребность в высококачественных медицинских услугах. Заинтересованность потребителя в низких ценах. Нестабильное финансовое положение потребителей.

Данные табл. 2.2 показывают, что основными факторами среды прямого воздействия являются конкуренты, потребители, поставщики. Они представляют как угрозу, так и возможности для развития предприятия.

Рассмотрим важность этих факторов, в табл.2.3.

Оценка важности фактора для отрасли (X):

3 – большое значение

2 – умеренное значение

1 – слабое значение

Оценка влияния на организацию (Y):

3 – сильное влияние

2 – умеренное влияние

1 – слабое влияние

0 – отсутствие влияния

Оценка направленности влияния (Z):

+1 – позитивная направленность

-1 – негативная направленность

Таблица 2.3- Количественная оценка факторов внешней среды прямого воздействия ООО «Престиж А»

Факторы	Важность для отрасли X	Влияние на организацию Y	Направленность влияния Z	Степень важности $S=X*Y*Z$
Поставщики	3	1	-1	-3
Конкуренты	2	2	+1	+4
Покупатели	3	3	+1	+9

Данные табл.2.3 показывают, что наибольшее влияние на предприятие ООО «Престиж А» оказывают поставщики и покупатели. Меньше всего предприятие подвержено влиянию конкурентов.

Таким образом, состояние макросреды предприятия ООО «Престиж А» достаточно стабильное. Меньшее влияние на предприятие оказывают такие факторы, как: политическая ситуация в стране, и технологические факторы.

Большое влияние имеют экономические факторы и социальные факторы, а именно: снижение доходов населения, снижение спроса на оказание медицинских услуг, рост цен на современное медицинское оборудование и др. Микроокружение предприятия ООО «Престиж А» -это поставщики, конкуренты и потребители. Проведенный выше анализ показал, что наибольшую угрозу представляют конкуренты и потребители.

Следовательно, для нормального функционирования предприятия ООО «Престиж А» необходима разработка наиболее сильных решений, наиболее эффективных стратегий развития организации.

## **2.2.Анализ внутренней среды ООО «Престиж А»**

Проведем анализ целеполагания и планирования. В развитии организации важное место принадлежит миссии и целям компании. Миссия – это общая цель деятельности организации. Под миссией часто понимают не только собственно миссию, но и всю конструкцию, которая включает в себя: 1) Миссию; 2) Стратегическое видение ; 3) Ценности; 4) Ответственность.

Миссия организации ООО «Престиж-А» заключается в закреплении за собой положения лидирующей компании России по предоставлению стоматологических медицинских услуг, рис.2.1.

Ответственность ООО «Престиж А» перед обществом: Мы вносим свой вклад в развитие нашей страны и улучшение жизни каждого жителя России.

Цели — это конкретизация миссии организации в форме, доступной для управления процессом их реализации. [26; с.114]



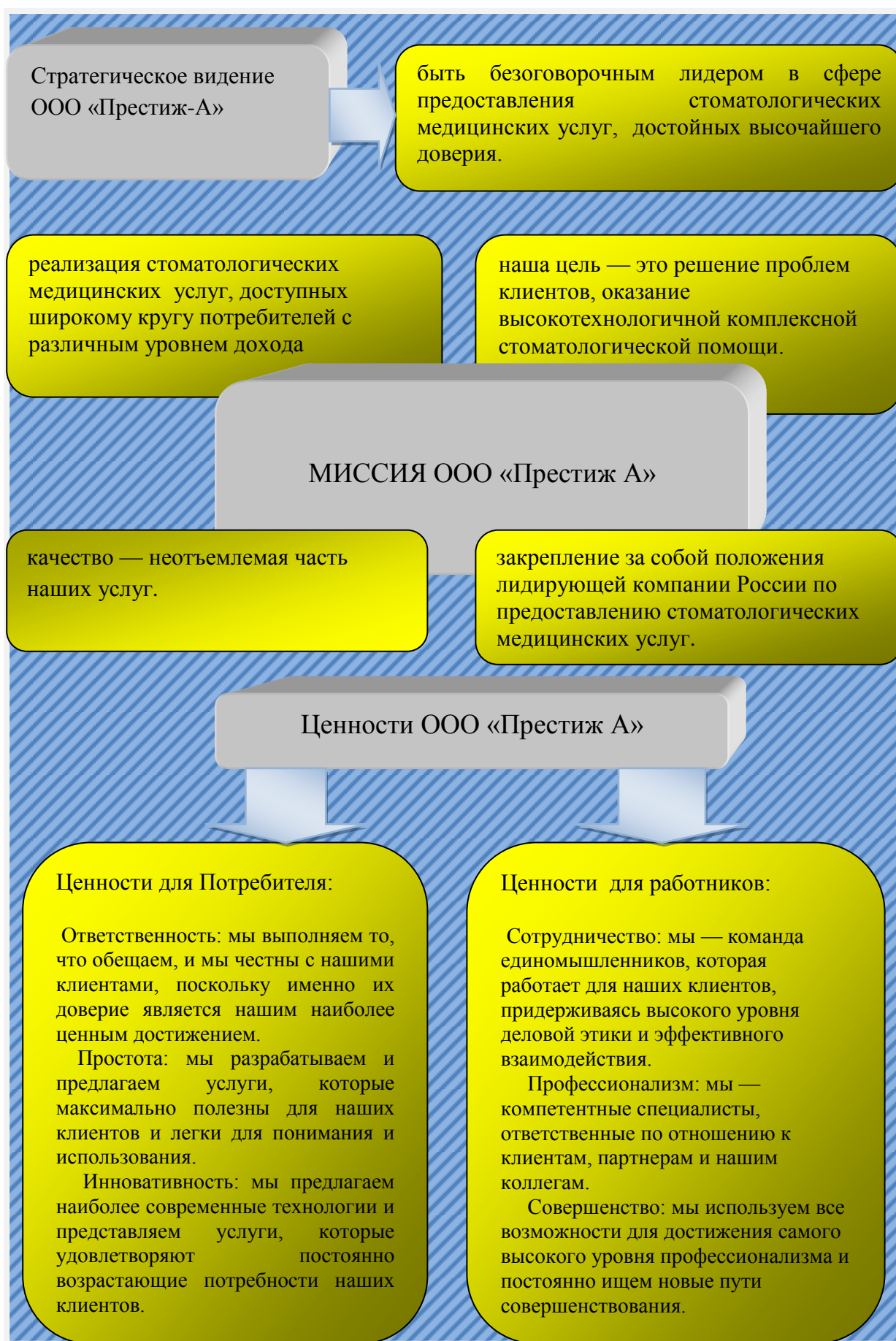


Рисунок 2.1.-Миссия, видение, ценности компании ООО «Престиж А».

Основная цель организации ООО «Престиж А» - ежегодное увеличение прибыли в среднем на 20%, за счет: повышения конкурентоспособности медицинских услуг; тщательного изучения рынков медицинских стоматологических услуг для выработки стратегии организации по их удержанию; исследования и прогнозирования текущих и перспективных потребностей клиентов для выработки основных направлений деятельности; комплексного воздействия на клиентов фирмы на всех этапах обслуживания; поддержания имиджа медицинской организации; целенаправленных информационно-рекламных мероприятий; обеспечения условий, необходимых для развития творческого потенциала работников организации и повышения уровня удовлетворенности и определения критических областей управленческого воздействия и приоритетные задачи, обеспечивающие получение запланированных результатов.

Дерево целей предприятия ООО «Престиж А» представлено на рисунке 2.2. Таким образом, на рис.2.2. видно, что предприятие ООО «Престиж А» имеет финансовые цели, маркетинговые цели, производственные и цели, направленные на совершенствование кадровой политики организации. Дерево целей составляется ежегодно, цели предприятия не являются застывшими, они постоянно пересматриваются, совершенствуются.

Планирование на предприятии ООО «Престиж А» является важным элементом корпоративного планового процесса, табл.2.4. Процесс планирования является попыткой представить себе картину будущего, комплексно учитывающую все обстоятельства и особенности, важные для рынка сбыта. Планирование предполагает: обоснованный выбор целей; определение политики; разработку комплекса мер и мероприятий (образы действий); методы достижения целей; обеспечение основы для принятия последующих долгосрочных решений. Основой для планирования на предприятии ООО «Престиж А» является обоснованный выбор целей.



Рисунок 2.2- Дерево целей ООО «Престиж А».

Таблица 2.4.-Виды планирования на предприятии ООО «Престиж А»

№ п/п	Виды планов	характеристика	Ответственные на разработку планов
1	Организационный план	Планирование численности, подбор кадров, повышение квалификации работников, распределение прав и обязанностей	Отдел кадров
2	Маркетинговый план	Планирование стратегии развития организации, рекламная деятельность, цели, миссия предприятия и т.д.	Отдел маркетинга
3	Производственный план	Разработка новых видов услуг, продвижение услуг	Отдел продаж
4	Финансовый план	Планирование финансовых показателей, прирост прибыли, рентабельности, снижение себестоимости, планирование затрат на оплату труда, аренду помещений, коммунальные услуги, затраты на маркетинговые и др. мероприятия	Отдел финансов Бухгалтерия

Планы предприятия ООО «Престиж А» не являются застывшими, их ежегодно пересматривают, вносят коррективы и поправки в соответствии с новыми условиями хозяйствования предприятия.

### **2.3. Оценка существующей стратегии предприятия ООО «Престиж А»**

Для достижения поставленных целей, предприятие разрабатывает стратегии. Рассмотрим существующие стратегии развития предприятия ООО «Престиж А». Основные стратегии, оказывающие влияние на увеличение выручки и прибыли организации являются: товарная стратегия, стратегия качества, ценовая стратегия, стратегия сбыта и продвижения. Рассмотрим подробнее эти стратегии на предприятии ООО «Престиж А».

Товарная стратегия ООО «Престиж А» заключается в определении оптимального ассортимента услуг, предоставляемых потребителям. В настоящий момент предприятие ООО «Престиж А» осуществляет следующие виды услуг, таблица 2.5(приложение В).

Данный спектр комплекса услуг, представленный в табл.2.5., могут предложить лишь немногие клиники России.

Рассмотрим стратегию качества на предприятии ООО «Престиж А» .

Можно сформулировать основные направления в организации качества обслуживания на ООО «Престиж А» :

- Потребительское качество каждой отдельной услуги;
- Функциональное соответствие услуг требованиям определенного сегмента обслуживания (дифференциация);
- Качественная технология предоставления услуг (её эргономичность и комфортность);
- Гарантия в предоставлении заранее оплаченных услуг;

-Гарантия безопасности жизни, здоровья и имущества граждан и окружающей среды;

-Квалифицированные кадры.

Залог успеха компании зависит от профессионализма сотрудников и его постоянном усовершенствовании, высоком уровне технического обеспечения деятельности компании, в индивидуальном подходе к каждому клиенту и огромном желании удовлетворить все запросы и даже прихоти потенциальных потребителей.

Рассмотрим стратегию ценообразования на предприятии ООО «Престиж А» . Предприятие использует наценку на услуги в размере 20% от стоимости затрат. При формировании цены предприятие использует стратегию «среднерыночных цен», т.е. оказывает услуги по среднеотраслевой цене. По степени изменения цены предприятие применяет стратегию «стабильных цен», т.е. неизменных при любом изменении рыночных обстоятельств. Немаловажная роль в увеличении объемов продаж медицинских услуг зависит от стратегии сбыта и стимулирования. Так, на ООО «Престиж А» применяются следующие методы сбыта, табл.2.6.

Таблица 2.6-Методы сбыта предприятием ООО «Престиж А»

№ п/п	Методы сбыта	описание
1	Реклама	
1.1	Реклама в Интернет	Компания имеет собственный сайт в сети Интернет
1.2	Реклама в СМИ	Реклама в газете «Все объявления», справочники г. Мурманска.
1.3	Банерная наружная уличная реклама	Нет
1.4	Буклеты, визитки	нет
2	Методы стимулирования	
2.1	Скидки для постоянных клиентов	нет
2.2	Скидки в сезон падения спроса	нет
2.3	Скидки при больших объемах заказов туров	нет

Так, поданным табл.2.6. видно, что предприятие ООО «Престиж А» использует такие средства продвижения сбыта как: реклама. Реклама осуществляется через Интернет, через СМИ. Стимулирование сбыта не

осуществляется, не предоставляются скидки. Рассмотренные выше стратегии развития организации можно представить в виде схемы, рисунок 2.3.



Рисунок 2.3-Стратегии развития организации ООО «Престиж А» .

Таким образом, проведенный анализ показал, что организация имеет миссию, видение, цель, стратегии развития организации построены таким образом, чтобы предприятие смогло осуществлять свою деятельность на высоком уровне. Однако, имеется и ряд недостатков, которые необходимо совершенствовать.

### **3. СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ОРГАНИЗАЦИИ ООО «ПРЕСТИЖ А»**

#### **3.1. SWOT-анализ и оценка конкурентоспособности фирмы**

Проведенный выше анализ внутренней среды организации ООО «Престиж А» показал, что сильными факторами является:

Наличие финансовых ресурсов для развития организации, предприятие ежегодно увеличивает прибыли и рентабельность, имущество предприятия в основном сформировано за счет собственных источников финансирования; имеется четкая структура управления; персонал имеет высокую квалификацию, проводится тщательный набор кадров в организацию, осуществляется мотивация персонала посредством доплат и надбавок к заработной плате. Предприятие является конкурентоспособным, так как предоставляет широкий перечень медицинских услуг, которые предоставляет не каждая стоматологическая клиника. Организация имеет цели и миссию, стратеги предприятия направлена на дальнейшее развитие бизнеса за счет улучшения качества услуг, расширения зоны обслуживания клиентов, активной рекламной деятельности. Используется средняя стратегия ценообразования, качество услуг на высоком уровне.

Основные недостатки внутренней среды организации ООО «Престиж А»: нет отдельного отдела маркетинга, рекламной деятельностью занимается генеральный директор и главный бухгалтер, не изучается спрос и предпочтения клиентов, отсутствует система скидок и стимулирования сбыта; предприятие имеет только один филиал, т.е. не расширяется зона обслуживания клиентов. Устранив существующие недостатки, предприятие сможет повысить свои доходы, тем самым улучшить свое положение на занимаемой нише.

Конкурентные преимущества организации – это уникальные осязаемые и неосязаемые ресурсы, которыми владеет организация, а также стратегически важные для данной организации сферы бизнеса, которые позволяют ей



побеждать в конкурентной борьбе. Конкурентные преимущества представляют собой высокую компетентность организации, которые дают ей наилучшие возможности преодолевать конкуренцию, привлекать потребителей и сохранять их приверженность к ее услугам . [29; с.312]

Профессор Гарвардской школы бизнеса М.Портер доказал, что состояние конкуренции в отрасли можно охарактеризовать пятью конкурентными силами:

1)Соперничество между фирмами внутри отрасли;

2)Сила поставщиков; 3)Сила покупателей; 4)Возможность появления новых конкурентов внутри отрасли; 5)Попытки компаний и различных отраслей завоевать покупателей своими товарами-субститутами (заменителями). Модель 5 сил Портера по предприятию ООО «Престиж А» представлена на рисунок 3.1.



Рисунок 3.1- Модель Портера на примере предприятия ООО«Престиж А» .

По модели Портера видно, что угрозу предприятию ООО «Престиж А» составляют конкуренты, поставщики, покупатели, существует соперничество между существующими фирмами, а также имеются товары заменители- т.е. услуги другие фирм, которые предоставляют наиболее широкий ассортимент медицинских услуг, по привлекательным ценам и на более высоком уровне.

Для разработки стратегии организации необходимо проведение SWOT-анализа, который подразумевает изучение сильных и слабых сторон организации, позволяет выявить возможности и угрозы фирмы.

Анализ среды называется SWOT по первым буквам английских слов:

Strengths – сильные стороны (потенциал); Weakness – слабые стороны (недостатки); Opportunities – возможности; Threats – угрозы, опасности.

Проведем SWOT – анализ предприятия ООО«Престиж А» , табл.3.1.

Таблица 3.1- SWOT – анализ предприятия ООО «Престиж А»

<p><b>Сильные стороны (Strengths)</b></p> <p>Четкая организационная структура управления предприятием Наличие квалифицированных кадров Существует система мотивации работников Работники выполняют свои обязанности на основании должностных инструкций Строгие правила отбора кандидатов на должность в организацию, что позволяет привлекать специалистов высокой квалификации Применяется средняя стратегия ценообразования Имеется цель и миссия организации Ежегодный рост прибыли, наличие финансовых ресурсов для развития Сильное высшее руководство Долгое время на рынке медицинских услуг Потребность в медицинских услугах большого количества населения</p>	<p><b>Возможности (Opportunities)</b></p> <p>Рыночная потребность в услугах Привлекательность бизнеса Перспективы быстрого роста Наличие финансовых ресурсов для развития предприятия Повышения качества обслуживания населения Расширение географии сбыта услуг Возможность расширения ассортимента услуг, за счет наиболее полного изучения потребительских предпочтений Возможность увеличения объемов продаж за счет расширения ассортимента предоставляемых услуг, повышения качества обслуживания, активной рекламной деятельности и стимулирования сбыта.</p>
<p><b>Слабые стороны (Weaknesses)</b></p> <p>Слабый маркетинг Слабое стимулирование сбыта Не изучаются предпочтения потребителей, Зависимость от спроса на рынке.</p>	<p><b>Угрозы (Threats)</b></p> <p>Спад цен на медицинские услуги Уменьшение количества клиентов Снижение прибыли Появление новых конкурентов и их сильные управленческие подходы к качеству обслуживания потребителей.</p>

Таким образом, проведенный выше анализ показал, что предприятие ООО «Престиж А» имеет множество как сильных, так и слабых сторон.

Видно, что основную угрозу для ООО «Престиж А» представляют конкуренты и их сильные управленческие решения. Но предприятие имеет множество возможностей, того, чтобы добиться повышения конкурентоспособности, а именно: наличие финансовых ресурсов для развития организации, возможность расширения ассортимента предоставляемых услуг, повышения качества обслуживания, активные рекламные мероприятия, стимулирование сбыта, все это положительно повлияет на увеличение показателей доходности организации ООО «Престиж А».

### **3.2. Мероприятия, направленные на совершенствование деятельности организации ООО «Престиж А»**

Предприятию ООО «Престиж А» необходимо в дальнейшем выбрать стратегию концентрированного роста, которая подразумевают деятельность предприятия, направленную на поиск нового рынка сбыта, активную рекламную деятельность и систему стимулирования сбыта. Здесь предприятие может выбрать следующие виды стратегий развития:

- Стратегия усиления положения на рынке. При этом происходит “горизонтальная” деятельность – борьба с конкурентами за долю на рынке.

- Стратегия поиска новых рынков для уже существующих медицинских услуг.

- Стратегия развития медицинской услуги.

Проведенный выше анализ по предприятию ООО «Престиж А» позволяет выделить основные направления дальнейшего развития организации, в целях обеспечения и сохранения конкурентоспособности фирмы, рисунок 3.2.



Рисунок 3.2- Совершенствование стратегии организации ООО «Престиж А» .

Таким образом, основные направления стратегии развития организации ООО «Престиж А» являются: совершенствование стратегии качества и стратегии сбыта.

Рассмотрим мероприятия, направленные на совершенствование данных стратегий более подробно.

#### 1.Формирование стратегии качества на ООО «Престиж А» .

Качество услуг имеет специфические особенности и складывается из следующих составляющих: качество исполнения услуг и качество обслуживания населения.

Качество исполнения услуг – степень соответствия потребительских свойств услуги конкретной общественной потребности, отвечающей как

требованиям действующей нормативно-технической документации, так и пожеланиям конкретного потребителя услуги, согласованным при приеме заказа, при оптимальных социально-экономических результатах ее исполнения.

Качество обслуживания населения – степень соответствия потребительских свойств процессов обслуживания общественной потребности, характеризующейся совокупностью условий, методов и средств, обеспечивающих конкретному потребителю возможность получения услуги с минимальными затратами времени и высокой культурой обслуживания при оптимальных социально-экономических результатах обслуживания. [21; с.278]

Для повышения уровня обслуживающего персонала туристической компании ООО «Престиж А», руководитель организации должен придерживаться следующих правил: рационально и эффективно использовать подчиненный ему обслуживающий персонал; применять рациональные приемы и технологические процессы в работе службы; постоянно осуществлять контроль, быть пунктуальным в работе; регулярно проводить инвентаризацию; не уклоняться от возникающих проблем, ставящихся перед ним гостями или руководством; поддерживать в коллективе принципы высокой культуры и морали; поддерживать стремление сотрудников к повышению образовательного уровня; поощрять рационализаторские предложения работников; воспитывать у подчиненных чувство взаимоуважения, коллективизма, добропорядочности, взаимопомощи.

Так как на предприятии ООО «Престиж А» существенных недостатков в управлении кадрами не выявлено, в настоящий момент созданы все условия для эффективной работы персонала (предусмотрена система мотивации работников, осуществляется тщательный отбор кандидатов на должность в организацию, существуют правила и тактика обслуживания потребителей и др.), руководителю организации следует поддерживать уровень качественного обслуживания за счет более эффективного контроля за персоналом.

Немаловажное значение в повышении качества обслуживания, играет степень удовлетворенности клиентов. Так, в настоящий момент на предприятии ООО «Престиж А» для изучения удовлетворенности клиентов практически ничего не делается. Таким образом, для совершенствования стратегии качества целесообразно проводить опросы клиентов. Целесообразно это делать через интернет (на собственном сайте компании), а также в офисе компании.

Опрос потребителей может осуществляться по специальной анкете-опроснику, таблица 3.2.

Таблица 3.2-Анкета- опросник для изучения потребительских предпочтений клиентов предприятия ООО «Престиж А»

№ п/п	вопросы	Варианты ответов
1	Как часто Вы обращаетесь к услугам медицинских центров?	1 раз в год 2 раза в год Более 2 раз в год Менее 2 раз в год
2	Какие медицинские услуги Вам наиболее необходимы?	
3	От куда Вы узнали о нашей компании?	От друзей От знакомых Из Интернета ИЗ СМИ другое
4	Как часто Вы посещаете нашу клинику	
5	Что Вам нравится в нашей клинике?	Обслуживание Цены Скидки Место расположение центра другое
6	Что Вам не нравится в нашей клинике?	Обслуживание Цены Скидки Место расположение центра другое
7	Сколько денежных средств Вы готовы тратить в год на свое здоровье?	до 10 тыс. руб. от 10-20 тыс. руб. от 20-30 тыс. руб. другое
8	Какой врач Вас обслуживает (укажите Ф.И.О.)	
9	Оцените его обслуживание по 5 бальной шкале	
10	Напишите Ваши предложения и пожелания	

2.Формирование стратегии продвижения и стимулирования сбыта на ООО «Престиж А».

Цели в области рекламы и продвижения определяются исходя из необходимости формирования у потребителей определенного образа предприятия, формирование имиджа надежного партнера, стимулирование сбыта, ускорение товарооборота, завоевание доли рынка на длительный период.

Анализ стратегии продвижения на ООО«Престиж А» показал, что для продвижения медицинских услуг применяется Интернет реклама и реклама в СМИ. Но слабо развита система стимулирования сбыта. Для ООО «Престиж А» можно порекомендовать следующие способы стимулирования:

- скидки для постоянных клиентов. Например, в случае повторного обращения клиента в медицинский центр предоставлять скидку в размере 5%;
- скидки для пенсионеров. Например, целесообразно для пенсионеров сделать скидку в размере 15-20%;
- предоставление дополнительного бесплатного обслуживания в течение одного - трех дней.

Внедрение новой маркетинговой программы развития предприятия ООО «Престиж А» позволит перейти предприятию на новый уровень управленческого развития.

Экономическая эффективность- это производство продукта определенной стоимости при наименьших затратах ресурсов; достижение наибольшего объема услуги с применением ресурсов определенной стоимости.

Совершенствование стратегии развития организации ООО «Престиж А» , а именно: совершенствование стратегии качества, товарной стратегии и стратегии стимулирования сбыта, позволят компании увеличить товарооборот и прибыль организации.

### **3.3.Экономическая эффективность предложенных мероприятий на предприятии ООО «Престиж А»**

Эффективность сродни целенаправленному воздействию, поэтому она носит управленческий характер и отражает степень достижения поставленных целей. Это значит, что эффективность следует понимать как соотношение результата и целей либо результата и затрат на его получение. На такой исходной позиции и основано понимание эффективности управления.

Основными экономическими показателями эффективности являются: выручка, прибыль, рентабельность.

Прибыль — превышение в денежном выражении доходов (выручки от реализации товаров и услуг) над затратами на производство или приобретение и сбыт этих товаров и услуг.

Выручка отличается от прибыли, так как прибыль — это выручка минус расходы (издержки), которые компания понесла в процессе производства своих продуктов.

Рентабельность- относительный показатель экономической эффективности. Рентабельность комплексно отражает степень эффективности использования материальных, трудовых и денежных ресурсов. [27; с.342]

На увеличение или уменьшение прибыли, существенное влияние оказывает сумма произведенных затрат.

Но проведение мероприятий на ООО «Престиж А» , а именно: проведение опроса для улучшения качества обслуживания клиентов, а также предоставление скидок для постоянных клиентов и для пенсионеров не требует специальных существенных затрат. Это позволит увеличить приток постоянных клиентов и пенсионеров.

Достаточно сложно оценить экономическую эффективность мероприятий, направленных на совершенствование стратегии развития организации. Так как это зависит от множества факторов, от спроса на услуги, от ассортимента



предоставляемых услуг, от реакции потребителей на те или иные маркетинговые мероприятия (акции, скидки и т.д.), от эффективности рекламной деятельности.

Как уже было описано выше, оценить прирост прибыли за счет проведения маркетинговых мероприятий, является достаточно сложным, так как зависит от множества факторов. Таким образом, плановые показатели объемов продаж (выручки) и прибыли предприятия являются прогнозными. Но так или иначе, любые мероприятия, направленные на увеличение объемов продаж дадут прирост товарооборота в худшем случае на 5-7%. В случае эффективности товарной политики, политики стимулирования сбыта услуг, прирост выручки может составлять и более 10-30%.

Так, если предположить, что проведение вышеперечисленных мероприятий, позволит организации ООО «Престиж А» увеличить прибыль от продаж в среднем на 20%, то в перспективе этот показатель составит  $1739,4 + 20\% = 2087,28$  тыс. руб. (по сравнению с показателем 2012г.), рис.3.2.

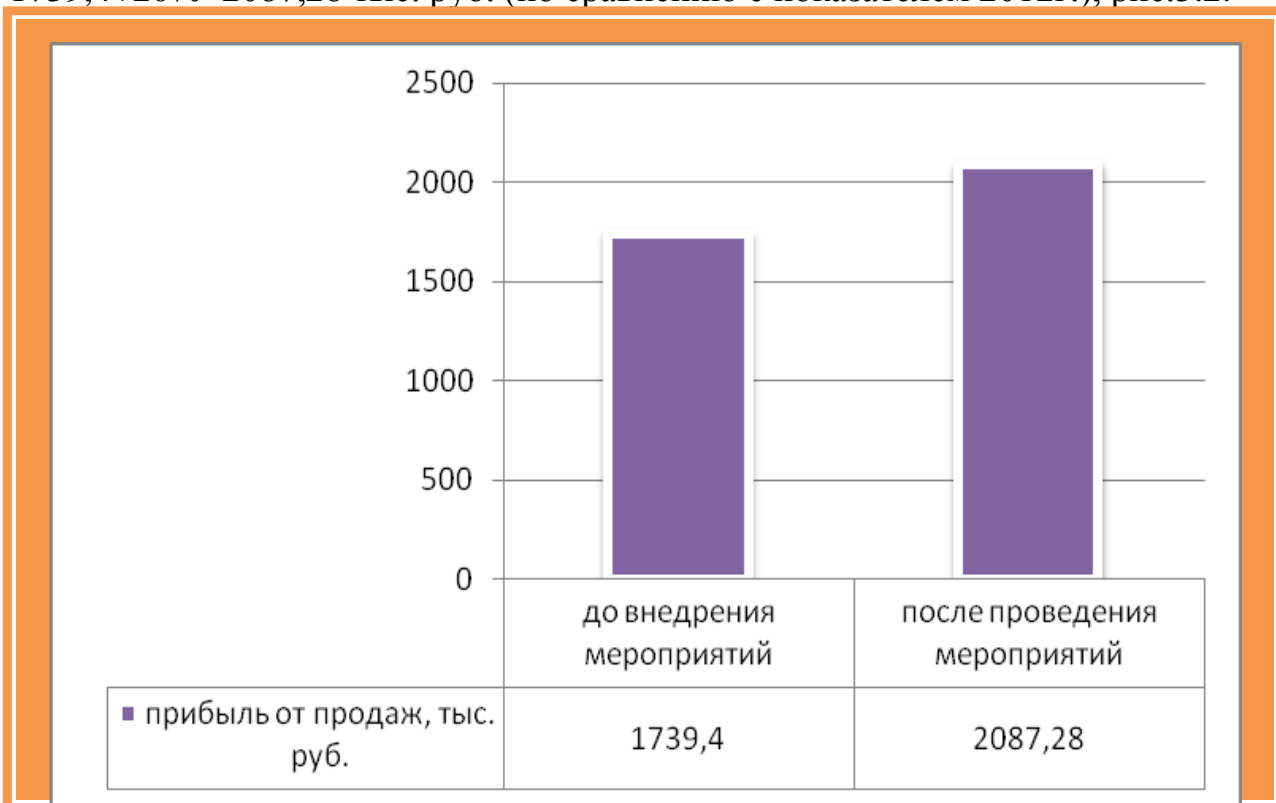


Рисунок 3.2- Экономическая эффективность предложенных мероприятий на ООО «Престиж А» .

Таким образом, прирост прибыли от продаж составит  $2087,28 - 1739,4 = 347,88$  тыс. руб. Следовательно, проведение выше перечисленных мероприятий, направленных на увеличение объемов продаж, является целесообразным.

## ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Объектом исследования в работе является -Стоматологическая клиника «Селена», она организована в форме общества с ограниченной ответственностью ООО «Престиж А». Клиника основана в 1998 году и является пионером частной стоматологической практики в Мурманске и Мурманской области. За годы своего существования «Селена» неоднократно подтверждала статус клиники современного европейского уровня, областного центра развития и внедрения в повседневную практику новейших лечебных технологий. Тысячи благодарных пациентов – неоспоримое тому доказательство. На сегодняшний день «Селена» - клиника VIP - класса, предлагающая все профили современной стоматологии и обслуживающая 8700 постоянных пациентов. Адрес: г. Мурманск, пр-т Ленина, д.63.

Резюмируя выше изложенное можно сделать вывод: в целом деятельность организации ООО «Престиж А» можно назвать успешной. Так как наблюдается ежегодное увеличение показателей прибыльности и рентабельности. Предприятие имеет цель, миссию, стратегическое видение. Состояние внутренней среды организации достаточно стабильное, т.е. имеются квалифицированные кадры, осуществляется эффективное руководство управления персоналом, разработаны правила и тактика обслуживания клиентов. Ассортимент предоставляемых услуг достаточно широкий. Для стимулирования продаж применяются различные средства рекламы, а именно: реклама в Интернет и средствах массовой информации. В целях эффективности сбыта организация применяет среднюю стратегию ценообразования, так как средняя цена является наиболее справедливой, исключая «войны» цен.

Несмотря на существующие преимущества, имеется и ряд недостатков, а именно: наблюдается также слабое стимулирование сбыта; для оценки качества обслуживания клиентов не проводятся опросы потребителей, не изучается также и потребительский спрос по предпочтениям. SWOT-анализ показал, что

предприятие ООО «Селена» имеет возможности для достижения поставленной цели. Конкуренты подстегивают компанию к наиболее эффективным методам работы. Таким образом, для удержания позиций на рынке целесообразно применять стратегию концентрированного роста. Для этого необходимо разработать дальнейшие стратегии развития организации и оценить экономическую эффективность предложенных мероприятий.

В частности в работе были предложены следующие маркетинговые мероприятия:

- разработана анкета для проведения опроса клиентов;
- проводить интернет опрос на сайте компании по качеству обслуживания клиентов;
- внедрить систему стимулирования продаж, а именно: предоставлять скидки пенсионерам в размере 15-20%, скидки для постоянных клиентов в размере 5%.

Расчет экономической эффективности предложенных мероприятий показал, что будет достигнут прирост прибыли от продаж на 347,88 тыс. руб. Следовательно, проведение маркетинговых мероприятий, направленных на увеличение объемов продаж целесообразно. Рассмотренные мероприятия позволят коллективу ООО «Престиж А» добиваться поставленных целей и повышать тем самым свою конкурентоспособность.

## СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ

1. Федеральный закон «Об обществах с ограниченной ответственностью» от 8 февраля 1998 г. N 14-ФЗ (принят ГД ФС РФ 14.01.1998)//с изменениями от 28 декабря 2010 г. N 409-ФЗ.
2. Акулич, И.Л. Маркетинг. – 2-е изд., перераб. и доп. / Мн.: Выш. шк., 2008г. – 447 с.
3. Андреев, Н. Маркетинг и маркетинговые исследования. – М.: Фолиум, "Информ-студио"., 2009г. – 230 с.
4. Басовский, Л.Е. Маркетинг: Курс лекций. / Л.Е.Басовский. – М.: ИНФРА-М, 2008г. – 219 с.
5. Беляев, В.И. Маркетинг: основы теории и практики: Учебник. – М.: КРОНУС, 2009г. – 672 с.
6. Баканов М.И., А.Д. Шеремет «Теория экономического анализа» Москва, 2010 г.
7. Гембл П., Стоун М., Вудкок Н. Маркетинг взаимоотношений с потребителями. – Пер. с англ. В.Егорова. – М.: ФАИР-ПРЕСС, 2008г. – 512с.
8. Данько, Т.П. Управление маркетингом. –3-е изд., перераб. и доп. :Учебник. – М.: ИНФРА-М, 2009г. – 363 с.
9. Дтоунз Г.П. Торговый бизнес: как организовать и управлять. М: Международные отношения, 2010 г.
10. Десмос Г.М. Руководство по оценке бизнеса.-М.: РОО, 2009 г.
11. Есипов В., Маховикова Г., Терехова В. Оценка бизнеса.- СПб.: Питер, 2008 г.
12. Зайцев, В.А. Маркетинг: учеб. Пособие для заочной (дистанционной) формы обучения. – М.: МГИУ, 2007. – 184 с.
13. Зайцев В.И., “Стратегическое планирование” - М: ЭКМОС, 2010г.

- 14.Коротков, А.В. Маркетинговые исследования: Учебное пособие. –М. : ЮНИТИ-ДАНА, 2009г. -304 с.
- 15.Клейнер Г.Б., Тамбовцев В.Л., Качалов Р.М. “Предприятие в нестабильной экономической среде: риски, стратегия, безопасность.” — М.: Экономика, 2007г.
- 16.Котлер Ф., “Маркетинг Менеджмент”, - СПб: Питер, 2009г.
- 17.Кэмпбел Д, Стоунхаус Дж., Хьюстон Б. “Стратегический менеджмент”  
Пер. с англ. Алмазовой Н.И. – М: ООО «Издательство Проспект», 2008г.
- 18.Ламбен Ж.Ж. Стратегический маркетинг. Европейская перспектива: перевод с франц. - СПб: Наука, 2008.
- 19.Мескон М.Х., Альберт М., Хедоури Ф. «Основы менеджмента»/пер. с англ. –М.: Дело, 2008 г.-704 с.
- 20.Маркетинг: учебник/А.Н. Романов, Ю.Ю. Корлюгов, С.А. Красильников и др. под ред. А.Н. Романова.-М.: Банки и биржи, ЮНИТИ, 2009 г.-560 с.
- 21.«Менеджмент»/ И.Н. Герчикова: Учебник, третье издание, Москва «Банки и биржи» Издательское объединение «Юнити» 2008г.
- 22.Оценка предприятия: теория и практика: учебное пособие/под ред. В.В. Григорьева, М.А. Федотовой.-М.: Инфра-М, 2009 г.
- 23.Папирян Г.А. Международные экономические отношения: маркетинг в туризме. – М.: Финансы и статистика, 2006. – 160с.
- 24.Стаханов В.Н., Стаханов Д.В. Маркетинг сферы услуг: Учебное пособие. – М.: Экспертное бюро, 2007. – 160с.
- 25.Терещенко В.М. Маркетинг: новые технологии в России. – СПб: Питер, 2008г.
- 26.Фатхутдинов Р.А. «Стратегический менеджмент» :учебник для вузов.-3-е изд. ,-М.: ЗАО «Бизнес-школа» «Интел-Синтез», 2010 г.416 с.
- 27.Фишмен Д., Пратт Ш. Руководство по оценке стоимости бизнеса: пер. с англ.-М.: Квинто-Консалтинг, 2007 г.
- 28.Федько С.А., Федько В.П. Основы маркетинга. - Москва, 2007.

29. Хасси Д., “Стратегия и планирование” Пер. с англ. под ред. Трофимовой Л.А. – СПб: Питер, 2009г.

## **ПРИЛОЖЕНИЯ**