

Курсовая работа на тему: Использование стратегического лидерства в процессах разработки и реализации организационных стратегий (на примере ООО «С-Клиника»)

## СОДЕРЖАНИЕ

ВВЕДЕНИЕ.....	3
ГЛАВА 1.ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ ИСПОЛЬЗОВАНИЯ СТРАТЕГИЧЕСКОГО ЛИДЕРСТВА В ПРОЦЕССАХ РАЗРАБОТКИ И РЕАЛИЗАЦИИ ОРГАНИЗАЦИОННЫХ СТРАТЕГИЙ.....	6
1.1.Понятие организационной стратегии и стратегического управления.....	6
1.2. Стратегическое управление и классификация функций управления организацией.....	10
1.3.Понятие руководства и лидерства в организации .....	16
1.3.Стратегический лидер в организации: его подходы и приемы .....	19
ГЛАВА 2.ОЦЕНКА СТРАТЕГИЧЕСКОГО ЛИДЕРСТВА В ПРОЦЕССАХ РАЗРАБОТКИ И РЕАЛИЗАЦИИ ОРГАНИЗАЦИОННЫХ СТРАТЕГИЙ НА ПРИМЕРЕ ООО «С-КЛИНИКА».....	26
2.1.Общая характеристика организации ООО «С-Клиника» и ее внешней среды.....	26
2.2.Анализ внутренней среды организации ООО «С-Клиника», проблемы ее функционирования и развития.....	32
2.3.Рекомендуемые стратегические решения, способные минимизировать организационные проблемы.....	38
ЗАКЛЮЧЕНИЕ .....	44
СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ .....	46
ПРИЛОЖЕНИЯ.....	47

## ВВЕДЕНИЕ

Изучение проблемы лидерства необходимо для выработки методов эффективного руководства. Руководитель должен уметь ставить задачи, определять средства достижения цели и методы контроля. Успешное руководство в значительной мере зависит от умения руководителя управлять мнением коллектива. Лидерство, как и управление, является до некоторой степени искусством. Актуальность проблематики обусловлена низким уровнем профессионализма некоторых современных руководителей, что влечет за собой неэффективность деятельности организации.

Современному динамичному миру и экономике знаний нужны идеи, точнее конвейер инновационных и предпринимательских идей, способных конкурировать с устаревающими традиционными подходами к решению разнообразных проблем человечества. Бизнес, пожалуй, более всего нуждается в постоянном притоке продуктивных идей, которые могут дать ему импульс для развития и обеспечить конкурентоспособность в условиях обострения соревнования за симпатии потенциального клиента. Потребность в продуктивных идеях – это потребность в стратегическом лидерстве. Именно стратегическое лидерство обеспечивает производство идей, их принятие людьми, перевод идей в цели и программы деятельности для отдельного человека и компаний, формирование позитивного отношения окружения к идее и действиям по ее воплощению в жизнь. При этом не обязательно, чтобы все эти функции выполнил гениальный провидец. Эта работа осуществляется лидером и его последователями в соответствии с принятым между ними разделением ролей<sup>1</sup>.

---

<sup>1</sup>Яхонтова Е.С. Несколько причин, по которым возрастает потребность в стратегическом лидерстве.[Электронная версия][[www.ldst.ru](http://www.ldst.ru)]

Курсовая работа рассматривает тему: «Использование стратегического лидерства в процессах разработки и реализации организационных стратегий». Объектом исследования является медицинская организация ООО «С-Клиника». Предмет исследования- система стратегического управления и лидерства в организации ООО «С-Клиника». Целью курсовой работы является рассмотреть основные стратегические решения, способные минимизировать организационные проблемы на предприятии ООО «С-Клиника». Для достижения поставленной цели необходимо решить задачи: рассмотреть понятие организационной стратегии, стратегического управления и лидерства в организации; дать общую характеристику объекта исследования и ее внешней среды, провести анализ внутренней среды организации, проблемы ее функционирования и развития, разработать стратегические решения, направленные на минимизацию организационных проблем.

Курсовая работа состоит из введения, двух глав, заключения, списка использованных источников и приложений. Первая глава является теоретической, в ней представлены теоретические аспекты изучаемой проблемы, в частности: описаны сущность стратегии , в том числе и организационной стратегии и понятие стратегического управления, дано понятие стратегическому лидерству в организации и основных функций управления. Вторая глава является практической, в ней описана общая характеристика исследуемой организации, дан анализ внешней среды, проведена оценка факторов внутренней среды, определены основные недостатки в стратегическому управлении и предложены рекомендации, способные минимизировать организационные проблемы.

Для написания курсовой работы использовались литературные источники отечественных и зарубежных авторов по изучаемой проблеме, статистическая информация по развитию рынка медицинских услуг,

бухгалтерская и статистическая отчетность объекта исследования, нормативно-правовые акты.

Практическая значимость исследования заключается в том, что предложенные мероприятия, могут быть применены на практике анализируемой организации. Методологической базой исследования явились системный анализ и синтез, аналогия, общенаучные методы познания, сравнительный, структурный и другие методы анализа.

# ГЛАВА 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ ИСПОЛЬЗОВАНИЯ СТРАТЕГИЧЕСКОГО ЛИДЕРСТВА В ПРОЦЕССАХ РАЗРАБОТКИ И РЕАЛИЗАЦИИ ОРГАНИЗАЦИОННЫХ СТРАТЕГИЙ

## 1.1. Понятие организационной стратегии и стратегического управления

Стратегия – это основополагающие действия организации, которые должны привести её к цели. Задачей стратегии является создание конкурентных преимуществ фирме. Иначе говоря, стратегия организации - это план действий универсального характера, который определяет приоритеты деятельности организации, ресурсы, которые для этого необходимы, и последовательность шагов по достижению целей<sup>2</sup>.

Стратегия компании - это комплексный план управления, который должен укрепить положение компании на рынке и обеспечить привлечение и удовлетворение потребителей, успешную конкуренцию и достижение глобальных целей. Стратегия исходит из миссии, видения и ценностей компании, рис. 1.

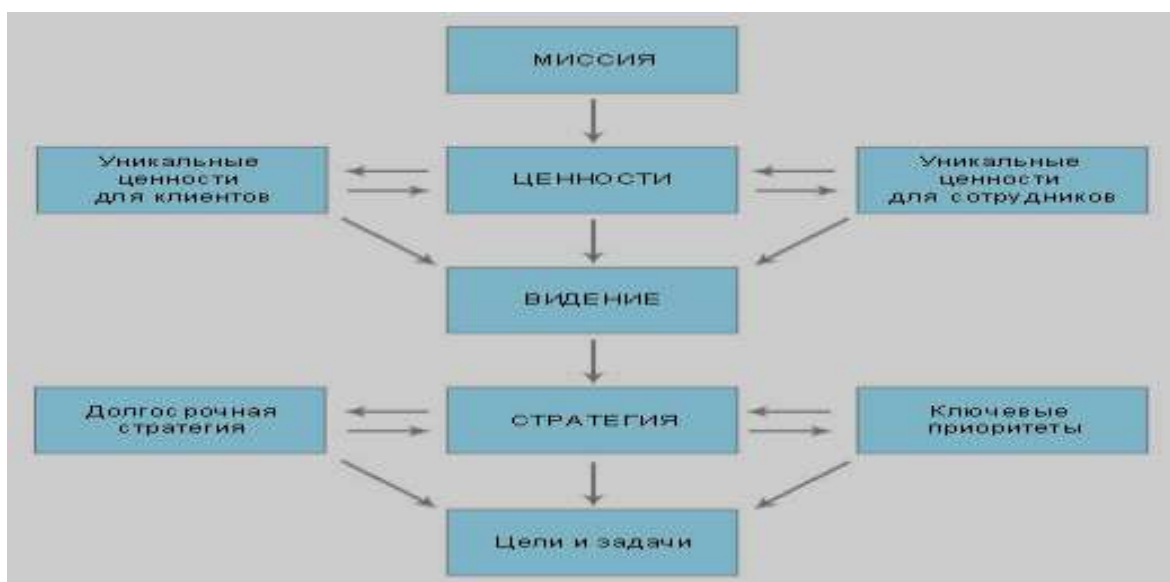


Рис. 1. Формирование стратегии организации.

<sup>2</sup> Фатхутдинов Р.А. «СТРАТЕГИЧЕСКИЙ МЕНЕДЖМЕНТ»: учебник для вузов. М., 2014 г.

Под организационными стратегиями понимаются совокупности долгосрочных целей организации. К признакам стратегичности организации можно отнести целевое видение будущего; постановку целей на предельно возможную для прогнозирования временную перспективу, а также ритмичные затраты ресурсов в интересах достижения поставленных целей.

Для формирования стратегического видения будущего состояния организации применяется модель, включающая шесть ведущих стратегий: базовые стратегии и сквозные стратегии. Базовые стратегии – это стратегии продукта, продвижения продукта, персонала. Сквозные стратегии: стратегии ресурсов, конкуренции и инноваций. Рассмотрим кратко характеристику выше перечисленных стратегий.

1. Стратегия продукта. Основные политики - определение ассортимента, качества продукта или услуги. Стратегия продукта рассматривается как центральная, системообразующая совокупность стратегических целей организации, связанных с созданием продуктов и услуг, направляемых во внешнюю среду. То, что создает организация, определяет все управленческие процессы, требует согласования со стратегией производства всех остальных продуктов. Правильный прогноз потребностей внешнего окружения лежит в основе стратегического целеполагания и принятия решений в области стратегии продукта, в частности для выработки политики ассортимента.

Управление качеством производимого продукта направлено на гибкое реагирование организации на предпочтения потребителей. В зависимости от специфики организационных ценностей, замыкающихся на стратегию продукта, политика управления качеством реализуется в различных вариантах<sup>3</sup>.

2. Стратегия продвижения продукта. Основные политики - маркетинг, общественные связи, реклама, ценообразование, политика скидок и

---

<sup>3</sup> Никифорова Г. С. Психология менеджмента: Учебник для вузов .изд., доп. и перераб.- СПб.: Питер, 2014

специальных условий предоставления продукта, транспортная и складская логистика, политика сбыта. Цели, которые ставит организация в рамках стратегии продвижения продукта, направлены на процессы, протекающие с момента производства товара или услуги до их получения конечным потребителем.

Политика маркетинга направлена на максимально достоверную ориентацию в предпочтениях потребителей, в их местонахождении, в том, как они хотят получать и потреблять производимый организацией продукт. Политика рекламы включает в себя согласованные с организационными ценностями цели, направленные на информирование внешнего окружения об организации, ее уникальных характеристиках, свойствах и преимуществах производимого продукта, а также на формирование желания потребителей ознакомиться с продуктом и приобрести его.

3. Стратегия персонала. Основные политики - наем, кадровый мониторинг, обучение и развитие, мотивация и стимулирование, взаимодействие, контроль. Стратегия персонала строится с учетом специфики организационного продукта и принятых способов его продвижения. Наем в организацию согласуется с принятыми ценностями и смыслами; организация заинтересована в найме именно тех людей, которые способны воспринимать ее философию и управлять своей деятельностью «под существующие ценности».

Политика адаптации предусматривает реализацию мер, направленных на оптимизацию включения новых сотрудников в организационный контекст. Политика кадрового мониторинга включает в себя цели, связанные с периодическим оцениванием соответствия деятельности сотрудников и отделов с ценностями и стандартами поведения, принятыми в организации. Кадровый мониторинг также предполагает создание условий для планирования и развития карьеры перспективных сотрудников. Обучение и развитие организации в стратегическом управлении занимает одно из

центральных мест. Цели, направленные на обучение персонала, формулируются в интересах роста квалификации, профессиональной компетентности. Развитие персонала предполагает целесообразное усиление наиболее важных для профессиональной деятельности сторон личности сотрудников. При этом личностное развитие персонала, согласованное с положениями философии организации, является более стратегическим фактором ее успеха, при естественном внимании к росту квалификации.

Политика мотивации и стимулирования связана с созданием условий для того, чтобы люди с воодушевлением и полной отдачей работали именно в этой организации. Основным мотивирующим фактором признается эффективное достижение организацией целей деятельности.

Политика взаимодействия включает в себя совокупности целей, направленных на развитие организационной структуры, оптимизацию иерархического, стилевого и функционального взаимодействия в звеньях: «сотрудник - сотрудник», «сотрудник- отдел», «отдел - отдел».

Политика контроля формируется на основе объективного критериального перечня, применение которого дает возможность для ориентации в мере рассогласования характеристик деятельности с принятым стандартом.

4. Стратегия ресурсов. Основные политики - управление информацией, временем, материальными ресурсами, финансами. Политика управления временем как организационным ресурсом обладает принципиальной важностью, так как время является единственным невосполняемым организационным ресурсом. Потери в управлении временем создают критические по своему влиянию риски, компенсировать которые бывает невозможно.

Политика информации в настоящее время приобретает все большее значение, определяя в конечном счете влияние организации во внешней среде. Обладание необходимой информацией становится ведущим



конкурентным фактором, самостоятельным продуктом, который обладает тенденцией к постоянному росту своей цены. При этом информационные технологии организаций имеют тенденцию распространения от обеспечивающих субъединиц (отделы и рабочие места, с функциями обслуживания) к рабочим местам, выполняющим функции управления.

5. Стратегия конкуренции. Основные политики - информационная, экономическая, физическая безопасность, управление под стандарты деятельности конкурентов, лоббирование. Наиболее значимо для стратегии конкуренции достижение отчетливого контраста по сравнению с другими организациями, действующими в отрасли. Успешность организации предполагает предоставление внешней и внутренней среде уникальной пользы уникальными способами.

6. Стратегия инноваций. Основные политики - управление изменениями, производство технологий изменений. Организация, которая управляется стратегически, обладает отчетливыми группами целей в области всех стратегий<sup>4</sup>.

Таким образом, выше были рассмотрены основные понятия стратегии, ее классификация, сущность организационной стратегии. Следует отметить, что, для осуществления стратегических планов, является необходимым эффективное стратегическое управление. Для того, чтобы рассмотреть эту часть вопроса, необходимо перейти к следующей части исследования.

## **1.2. Стратегическое управление и классификация функций управления организацией**

Стратегическое управление - данное особый вид управления, который направлен на развитие потенциала предприятия. Стратегическое управление противопоставляется оперативному управлению, которое связано с

---

<sup>4</sup> Никифорова Г. С. Психология менеджмента: Учебник для вузов .изд., доп. и перераб.- СПб.: Питер, 2014

решением текущих задач и преобразованием наличного потенциала в прибыль. Нельзя произнести, что стратегическое управление исключительно связано с будущим. В действительности стратегическое управление — это управление прежде всего актуальной ситуацией, но под особым углом рассмотрения. Чтобы предприятие увеличило личный потенциал, оно должно создать для этого все необходимые условия, а это делается только в настоящем. Стратегическое управление включает: формулировку целей, анализ наружной и внутренней среды, определение ресурсов, которые необходимы для достижения целей, выработку стратегии, оценку стратегии, контроль за ее осуществлением.

На практике разработка стратегии – это выполнение следующих этапов: уточнение границ предприятия, его идентификацию в хозяйственной, деловой, административной и иных средах в системе рыночной экономики; анализ стратегического потенциала предприятия; определение в соответствии с потенциалом предприятия возможных зон хозяйствования; анализ рынка продукции в сфере, определяемой стратегическим потенциалом предприятия, – зоне хозяйствования; позиционирование предприятия в зоне хозяйствования; определение технологической стратегии; формирование вариантов и выбор товарно-рыночной стратегии предприятия; формирование вариантов и выбор ресурсно-рыночной стратегии предприятия; анализ возможностей создания интеграционной зоны предприятия, определение интеграционной стратегии предприятия; разработка финансово-инвестиционной стратегии предприятия; разработка вариантов и выбор социальной стратегии предприятия; определение стратегии управления.

Эти этапы могут повторяться и корректироваться в ходе формирования стратегии. Следует также отметить, что для осуществления эффективного стратегического управления является необходимым осуществление

основных функций управления, к ним относятся: планирование, организация, контроль, мотивация. Рассмотрим эти функции подробно.

Функции управления - это конкретный вид управленческой деятельности, который осуществляется специальными приемами и способами, а также соответствующая организация работы. Функции управления имеют специфический характер, особое содержание и могут осуществляться самостоятельно. Они могут быть как неразрывно связаны, так и не связаны между собой. Функции управления можно представить как виды управленческого труда, связанные с воздействием на управляемый объект. Существует несколько подходов к классификации функций управления. Основными функциями управления организацией являются: планирование, организация, мотивация и контроль, рис.2.

Каждая из этих функций менеджмента жизненно важна для организации. Вместе с тем планирование как функция управления обеспечивает основу для других функций и считается главнейшей из них, а функции организации, мотивации и контроля ориентированы на выполнение тактических и стратегических планов организации<sup>5</sup>.

Планирование - это процесс изменений, связанных с событиями, которые еще не произошли, но на которые можно повлиять в будущем. Иными словами, планирование - это подготовка к работе еще до того, как она начнется. Планирование позволяет устранить отрицательный эффект неопределенности, сосредоточить внимание на главных задачах, добиться эффективного функционирования, облегчить контроль. Любой план должен дать ответы на следующие вопросы: почему эта работа необходима, какие действия следует предпринять, какие для этого нужны ресурсы, когда ожидается результат.

---

<sup>5</sup> Ансофф И. Стратегическое управление. Пер. с англ. – М.: Экономика, 2015г.



Рис.2. Основные функции управления организацией.

В практике внутрифирменного планирования выделяют два вида планов - стратегические планы и оперативные. Оперативное планирование - это текущее планирование, кратко- или среднесрочное. Оно обеспечивает текущую деятельность предприятия и характеризуется высокой степенью детализации, глубокой проработкой решений по ресурсам, срокам и т.д. На основании оперативных Планов разрабатывают рабочие графики, бюджеты.

Стратегическое планирование ориентировано на стратегическое пространство деятельности предприятия, опирается на стратегические цели. Стратегический план обеспечивает функционирование предприятия в долгосрочной перспективе и открывает возможности для развития. Для стратегического планирования характерна слабая степень детализации, проработки решений, слабая структурированность проблем, использование приближенной информации прогнозного характера. Стратегическое планирование формирует долгосрочную политику предприятия.

Организация представляет собой упорядоченность частей, образующих единое целое таким образом, что целое содействует сохранению частей. Организация -это процесс реализации поставленных задач, это система взаимозависимого поведения работников предприятия. Организация предусматривает расстановку работников, налаживание связей и отношений между элементами системы, распределение ресурсов. Организация ориентирована на формирование структуры предприятия и определение того, кто именно должен выполнять те или иные задания. Иными словами, организация устанавливает на предприятии определенный порядок, структурирует деятельность и формирует подразделения и службы исходя из размеров, целей, технологии и персонала предприятия<sup>6</sup>.

Существует ряд принципов, которыми следует руководствоваться в процессе выполнения организационной функции: определение и детализация

---

<sup>6</sup> «Менеджмент»/ И.Н. Герчикова: Учебник. 2012г.

целей фирмы, которые были выявлены в ходе планирования; определение видов деятельности, необходимых для достижения этих целей; поручение различных задач индивидуумам (разделение труда) и объединение их в управляемые рабочие группы или подразделения; координация различных видов деятельности, порученных каждой группе, посредством установления рабочих взаимоотношений, включая четкое определение того, кто осуществляет руководство (у одного подчиненного не может быть двух начальников), т.е. каждый член группы должен знать, что он должен сделать и в какие сроки, а также того, кто им руководит (управляет); единство цели - каждый член организации работает на общее благо, т.е. никто не должен работать против целей организации; размах контроля, или размах менеджмента, - каждый менеджер отвечает за управляемое им число работников. Из всего множества значений термина «организация» в смысле управленческой функции чаще всего используются два определения: организация - это структура системы в виде взаимоотношений, прав, целей, ролей, видов деятельности и других факторов, которые имеют место тогда, когда люди объединены совместным трудом; организация- это процесс, посредством которого создается и сохраняется структура предприятия.

Мотивация - это работа менеджера, направленная на активизацию сотрудников фирмы в плане повышения эффективности их труда для достижения как личных целей, так и целей фирмы<sup>7</sup>.

Таким образом, выше были рассмотрены основные функции управления организацией. Однако, эффективность управления зависит от руководства в организации. Для того, чтобы рассмотреть сущность руководства и основные стили управления, перейдем к следующей части исследования.

---

<sup>7</sup> Антикризисное управление/под ред. Г.К. Таля ,М, 2014 г.

### 1.3. Понятие руководства и лидерства в организации

Руководство - одно из центральных понятий в теории организации и управления, которое может быть определено: либо как персонифицированная деятельность должностного лица в организации, связанная с непосредственным управлением персоналом (деятельность по управлению человеческими ресурсами в организации); либо как проявление лидерства в системе формальных отношений; либо как тип организационного поведения, обусловленный определенным должностным статусом и предусматривающий властные полномочия.

Под руководством часто понимаются также отношения между людьми, возникающие в процессе и по поводу управления. Лидер – это как бы зеркало группы, лидер появляется в данной конкретной группе, какова группа – таков и лидер. Человек, который является лидером в одной группе, совсем не обязательно станет вновь лидером в другой группе (группа другая, другие ценности, другие ожидания и требования к лидеру). Доверие к лидеру – это признание его высоких достоинств, заслуг и полномочий, признание необходимости, правильности и результативности его действий.

В современной теории организации руководители классифицируются:

по функциональной принадлежности - на линейных и функциональных руководителей. Линейные руководители возглавляют подразделения, занятые выпуском продукции или оказанием услуг. В производственной организации это мастер, начальник цеха, директор, в магазине - заведующий отделом или секцией и т. д. Функциональные руководители отвечают за деятельность подразделений, состоящих из узких специалистов - профессионалов, обеспечивающих работу организации и ее основных подразделений (бухгалтеры, экономисты, специалисты по кадрам, финансам, маркетингу и др.);

по уровню властных полномочий - на руководителей высшего, среднего и низшего звена, что определяет различие в осуществляемой ими управленческой деятельности (стратегической, координационной, оперативной). Каждый руководитель наделяется властью и формальным авторитетом: формальным правом отдавать распоряжения и требовать их исполнения, программировать и корректировать деятельность и поведение подчиненных, а также определенными средствами контроля и санкциями.

По способности контролировать ситуацию, распоряжаться временем и управлять собственным стрессом различают 2 типа руководителей:

1 тип: Человек-иголка.

Характерным для этого руководителя является то, что его мысли и поступки определяются частными мероприятиями и мелкими задачами (иголками), которые сыплются на него. Планы, совещания, поездки часто меняются из-за того, что внезапно возникают другие срочные дела.

2 тип: Человек-ветвь.

Этот тип руководителя выделяют время для решения важных задач, направленных на достижение главных целей. Мелкие дела выполняются в «окне» между большими делами.

Тесно связаны с изучением феномена руководства также многочисленные исследования стилей руководства в организации, в которых основное внимание обращается на индивидуальные особенности или типичные черты поведения руководителей, и исследования феномена лидерства.

Выделяют следующие стили управления:

Авторитарный (или директивный, или диктаторский) стиль управления: для него характерно жесткое единоличное принятие руководителем всех решений («минимум демократии»), жесткий постоянный контроль за выполнением решений с угрозой наказания («максимум контроля»), отсутствие интереса к работнику как к личности. За счет постоянного контроля этот стиль управления обеспечивает вполне



приемлемые результаты работы (по непсихологическим критериям: прибыль, производительность, качество продукции может быть хорошим), но недостатков больше, чем достоинств: 1) высокая вероятность ошибочных решений; 2) подавление инициативы, творчества подчиненных, замедление нововведений, застой, пассивность сотрудников; 3) неудовлетворенность людей своей работой, своим положением в коллективе; 4) неблагоприятный психологический климат («подхалимы», «козлы отпущения», интриги) обуславливает повышенную психологически-стрессовую нагрузку, вреден для психического и физического здоровья. Этот стиль управления целесообразен и оправдан лишь в критических ситуациях (аварии, боевые военные действия и т.п.).

Демократический (или коллективный) стиль управления: управленческие решения принимаются на основе обсуждения проблемы, учета мнений и инициатив сотрудников («максимум демократии»), выполнение принятых решений контролируется и руководителем, и самими сотрудниками («максимум контроля»), руководитель проявляет интерес и доброжелательное внимание к личности сотрудников, к учету их интересов, потребностей, особенностей.

Демократический стиль является наиболее эффективным, т. к. он обеспечивает высокую вероятность правильных взвешенных решений, высокие производственные результаты труда, инициативу, активность сотрудников, удовлетворенность людей своей работой и членством в коллективе, благоприятный психологический климат и сплоченность коллектива. Однако реализация демократического стиля возможна при высоких интеллектуальных, организаторских, психологически-коммуникативных способностях руководителя.

Либерально-анархический (или попустительский, или нейтральный) стиль руководства характеризуется, с одной стороны, «максимумом демократии» (все могут высказывать свои позиции, но реального учета,

согласования позиций не стремятся достичь), а с другой стороны, «минимумом контроля» (даже принятые решения не выполняются, нет контроля за их реализацией, все пущено на «самотек»), вследствие чего результаты работы обычно низкие, люди не удовлетворены своей работой, руководителем, психологический климат в коллективе неблагоприятный, нет никакого сотрудничества, нет стимула добросовестно трудиться, разделы работы складываются из отдельных интересов лидеров подгруппы, возможны скрытые и явные конфликты, идет расслоение на конфликтующие подгруппы.

Непоследовательный (алогичный) стиль руководства проявляется в непредсказуемом переходе руководителем от одного стиля к другому (то авторитарный, то попустительский, то демократический, то вновь авторитарный и т.п.), что обуславливает крайне низкие результаты работы и максимальное количество конфликтов и проблем<sup>8</sup>.

Стиль управления эффективного менеджера отличается гибкостью, индивидуальным и ситуативным подходом. Таким образом, выше были рассмотрены основные стили руководства. Однако, согласно проблематики исследования, является необходимым подробнее описать сущность стратегического лидерства, в связи с этим перейдем к следующей части исследования.

### **1.3. Стратегический лидер в организации: его подходы и приемы**

Реализация стратегического менеджмента предлагает осуществление стратегического лидерства. Менеджер, решающий стратегическую задачу, обязан одновременно выполнять много ролей лидера: главного предпринимателя и стратега, главного администратора и проводника

---

<sup>8</sup> «Менеджмент»/ И.Н. Герчикова:М,2012 г.

стратегии, проводника культуры, контролера, посредника, распределителя ресурсов, стимулятора, консультанта, арбитра, наставника, политика, дипломата. Иными словами, стратегическое лидерство – это потенциальная возможность оказывать влияние на сотрудников компании, а также на изменения относительно развития и деятельности самой компании. Стратегические лидеры создают организационную структуру, распределяют ресурсы компании и выражают стратегическое видение.

Основной целью стратегического лидерства является стратегическая производительность. Создание среды, в которой сотрудники могут спрогнозировать потребности организации в контексте своей работы – это вторая цель стратегического лидерства. Стратегические лидеры поощряют сотрудников компании, которые следуют своим собственным идеям. Они широко используют системы вознаграждения и стимулирования для поощрения продуктивной и качественной работы своих подчиненных, таким образом, достигая более высокой производительности компании.

Иногда лидеру приходится применять авторитарный подход; иногда предпочтительнее быть внимательным слушателем и соглашаться на компромиссные решения; иногда лучше всего срабатывает коллегиальный подход. Многие события предполагают активное участие лидера, в других случаях достаточно его символического участия, т.к. подобные решения делегированы подчиненным. Вообще говоря, проблема стратегического лидерства заключается в диагностировании ситуации и выборе способа действия из ряда возможных. В действиях проводника стратегии преобладают шесть задач лидера: 1. Быть в курсе того, что делается и насколько хорошо идут дела. 2. Формировать культуру, которая заражает организацию энергией, необходимой для реализации стратегии. 3. Обеспечить реагирование организации на меняющиеся условия и новые возможности, а также добиться изобилия новаторских идей. 4. Достичь согласия, предупредить «борьбу за власть», препятствующую формированию

и реализации стратегии. 5. Требовать соблюдения этических норм. 6. Проводить корректирующие меры более эффективной реализации стратегии. Чтобы быть в курсе того, как проходит реализация стратегии, менеджеру следует создать разветвленную сеть контактов и источники информации – формальных и неформальных. Основные каналы включают разговоры с ключевыми подчиненными, рассмотрение отчетов, контакта с потребителями, наблюдение за реакцией конкурирующих фирм, анализ слухов и сообщений разовых работников, а также самостоятельные наблюдения за ситуацией. Вышеперечисленные каналы могут иметь как положительные, так и отрицательные моменты, поэтому необходимо обеспечение поступления надежной информации и эффективный контроль ситуации. Реализуется это с помощью метода управления путем обхода. Каждая компания формирует свои традиции реализации этого метода с помощью как формальных, так и неформальных контактов. Проводники стратегии обязаны возглавлять работу по формированию организационного климата и культуры, благоприятствующих стратегии. При проведении в жизнь важных стратегических изменений менеджер должен лично возглавлять этот процесс и способствовать необходимым культурным преобразованием. Известно, что организационные культуры нуждаются в серьезном переосмыслении в зависимости от того, как развиваются события в окружающей среде. Но если производится лишь стратегическая настройка, то это требует значительно меньше времени, чтобы привести ценности и культуру в соответствие со стратегией. В любом случае менеджеру принадлежит ведущая роль в содействии постоянным совершенствованиям. Успешные лидеры должны считать своей обязательностью убеждение людей в том, что выбранная стратегия верна, а ее реализация – первоочередная задача организации. Чтобы осуществить серьезные культурные изменения – преодолеть сопротивление укоренившейся культуры – требуется действенная власть, которая обычно находится в руках высшего руководства. Обычно это

крупно-масштабные изменения и люди, способные их осуществлять, обычно принадлежат к высшему руководству организации. Один из сложнейших аспектов стратегического лидерства заключается в обеспечении постоянного притока свежих идей от сотрудников организации. Особенно это важно в развивающихся отраслях высокой технологии, где рост зависит от продуктов нововведений, в компаниях с широко диверсифицированными продуктовыми портфелями. Лидер в этих случаях должен воспитывать и поддерживать сотрудников, способных генерировать и защищать новые идеи, готовых воплотить в новых отделениях и даже новых отраслях. Более того, необходимо формировать атмосферу необходимости и потребности перемен и нововведений среди сотрудников организации. Чаще всего у энтузиастов перемен наблюдается непривычный стиль работы, поэтому лидер не должен смотреть на них как на возмутителей спокойствия. Наоборот, необходимо иногда поддерживать и поощрять различные организационные формы для поддержки идей и экспериментирования – рабочие группы, соревнование между ними, «подпольные» проекты добровольцев и т.п. Вознаграждения за смелые успешные начинания должны быть достаточно весомыми, неудачные идеи должны быть тщательно проанализированы и при необходимости должна быть обеспечена возможность исправить допущенные ошибки. Короче говоря, задача руководства – сформировать адаптивную, новаторскую культуру, которая позволила бы организации реагировать на меняющиеся условия, а не бояться и не уклоняться от них. Менеджер не способен эффективно сформулировать и осуществить стратегию, если он не разделяет политику компании и не способен маневрировать в политическом смысле. Политика в компании дает возможность стратегическим лидерам обеспечить согласие в отношении стратегии и путей ее реализации. Исследования, проведенные в крупных современных компаниях показали, что успешно действующие лидеры прибегают к следующим политическим приемам тактического характера: 1. Дают идеям и предложениям,

пользуемся слабой поддержкой, умереть в результате бездействия. 2. Создают дополнительные препятствия и проверки для идей, пользующихся сильной поддержкой, но, по мнению менеджера, неприемлемы. 3. Оставляют группе согласованное негативное решение, резервируя за собой право вето на важные решения в критические моменты. 4. Направить стратегию, но не навязывать ее, а отдавая немногие приказы пытаюсь прояснить дело до достижения согласия. 5. Проявляют бдительность по отношению к символическому воздействию своих поступков, для того чтобы в результате ложных сигналов дела не пошли в неверном направлении. 6. Обеспечивают участие новых лиц и новые подходы при рассмотрении важных перемен, с тем чтобы обеспечить многообразие точек зрения и исключить противодействие новшествам. 7. Минимизирует политическое влияние на решение весьма спорных вопросов и в случаях, когда оппозиция способна изменить ситуацию в свою пользу. Политика в сфере реализации стратегии приобретает особое значение, когда новая стратегия вынуждена преодолевать сопротивление сторонников прежней стратегии. Превенция стратегия и лежавшие в ее основе соображения, возможно, вполне соответствовали в свое время ситуации в организации, а люди которые ее обосновали, возможно все еще имеют вес в организации. Таким образом, чтобы обеспечить должную поддержку стратегии, менеджер обязан оценить и учесть все наиболее влиятельные центры потенциальной поддержки и оппозиции новому стратегическому направлению. Действия организации должны всегда отвечать этическим нормам, которые должны обязательно поддерживаться главными должностными лицами. При этом высшие руководители должны не только соблюдать этические нормы, но и реагировать открыто на нарушения. При этом главное – это соблюдение норм, а не наказание. Хорошо разработанная программа по обеспечению соблюдения этических норм должна включать: 1) наличие наблюдательного комитета совета руководства организации; 2) наличие комитета старших

менеджеров для руководства процессом обучения персонала; 3) регулярный анализ усилий каждого менеджера по поддержанию этических норм; 4) требование, чтобы сотрудники периодически подписывали документы, подтверждающие соблюдения этических норм. Стратегические лидеры обязаны не только реагировать на изменения в стратегии и ее реализации, но и предвидеть необходимость таких изменений. Меры предпринимательского характера способны улучшать стратегию или ход ее реализации. Особенностью таких мер является то, что они предпринимаются по инициативе руководства, а не носят характер вынужденной реакции. Для этого стратегические лидеры прибегают к разнообразным приемам: 1. Заказывают исследования для изучения вопросов, где, по их мнению, требуются коррективы. 2. Обсуждают идеи с доверенными коллегами. 3. Создают бригады из лиц разной квалификации, с разными интересами и опытом для обсуждения идей и подходов. 4. Вступают в контакт с различными людьми в организации и вне ее для выяснения точек зрения и проверки информации. 5. Стимулируют внесение предложений об улучшении дел работниками более низких звеньев и уровней. 6. Соглашаются на небольшие шаги вперед для выхода на удобные позиции дальнейшего продвижения и т.д. Все вышеизложенное высвечивает принципиальную природу стратегического лидерства: формулирование и осуществление стратегии не означает следование четко заданному курсу по реализации первоначальной стратегии по заранее разработанному плану. Речь идет о творческом подходе – к адаптации и перестройке стратегии с учетом складывающихся событий, к использованию всех необходимых управленческих методов с целью приспособления внутренних процессов и поведения к стратегии. Это интерактивный процесс с многочисленными петлями обратной связи и повторениями циклов для уточнения перспектив, задач, стратегий, подходов к их реализации и культуры с целью приведения в

соответствие в рамках постоянного процесса, в ходе которого концептуально различные действия пересекаются и объединяются<sup>9</sup>.

Таким образом, выше были рассмотрены особенности стратегического управления и лидерства в организации.

Резюмируя вышеизложенное первой главы, можно сделать вывод, что под стратегией компании следует понимать, план управления, который должен способствовать привлечению потенциальных потребителей и повышению конкурентоспособности организации. При этом, под организационными стратегиями понимается совокупность базовых и сквозных стратегий, в частности: стратегии продукта, продвижения продукта, персонала, стратегии ресурсов, конкуренции и инноваций. Организационные стратегии и стратегическое лидерство, направлены на достижение долгосрочных целей организации. От того, на сколько эффективно будет построен процесс стратегического управления, будет зависеть успех любого коммерческого предприятия. Для того, чтобы рассмотреть систему стратегического лидерства на предприятии, необходимо перейти к следующей главе исследования.

---

<sup>9</sup> Сравнительный менеджмент. Г.А. Болошин[Ресурс:[www.aup.ru/](http://www.aup.ru/)]



## **ГЛАВА 2. ОЦЕНКА СТРАТЕГИЧЕСКОГО ЛИДЕРСТВА В ПРОЦЕССАХ РАЗРАБОТКИ И РЕАЛИЗАЦИИ ОРГАНИЗАЦИОННЫХ СТРАТЕГИЙ НА ПРИМЕРЕ ООО «С-КЛИНИКА»**

### **2.1. Общая характеристика организации ООО «С-Клиника» и ее внешней среды**

Объектом исследования является компания ООО «С-Клиника», которая осуществляет свою деятельность на рынке частных медицинских услуг, предоставляя комплексные услуги по уходу за больными, престарелыми людьми и инвалидами, а также по вызову врачей-специалистов на дом. В настоящий момент компания организована в форме общества с ограниченной ответственностью и осуществляет свою деятельность на основании Конституции РФ<sup>10</sup>, ФЗ «Об обществах с ограниченной ответственностью»<sup>11</sup> и иных нормативно-правовых актов РФ. Предприятие существует с 2013 г. и осуществляет свою деятельность на рынке г. Москвы и Санкт-Петербурга.

Организационная структура управления ООО «С-Клиника» - является линейно-функциональной и представлена на рис.3. Возглавляет компанию – генеральный директор, в его подчинении находятся все службы предприятия. Генеральный директор руководит финансово-хозяйственной деятельностью клиники, организует работу и эффективное взаимодействие структурных подразделений предприятия, направляет их деятельность на достижение высоких темпов развития и совершенствование производства, организует ведение всех форм отчетности и делопроизводства, контролирует выполнение сотрудниками должностных обязанностей, отвечает за разработку ценовой политики, гарантий и т.д. Генеральный директор несет ответственность за все принятые решения и результаты деятельности

---

<sup>10</sup> Конституция РФ (с изм. от 21 июля 2014 г.)

<sup>11</sup> ФЗ «Об обществах с ограниченной ответственностью» с измен. от 29 декабря 2015 г.

предприятия. Обязанности других работников организации представлены в прил.1. Все работники ООО «С-Клиника» осуществляют свою деятельность на основании должностных инструкций, правил техники безопасности.



Рис.3. Организационная структура ООО «С-Клиника»

Среднесписочная численность персонала предприятия ООО «С-Клиника» составляет 44 чел.

Деятельность медицинского персонала и других работников организации, существенное влияние оказывают на экономические показатели деятельности предприятия. Проведем краткий анализ основных показателей ООО «С-Клиника», на основании данных бухгалтерской отчетности с 2013-2015 г.г , данные оформим в виде табл.1., прил.2.

Данные табл. 1 показывают, что в течении анализируемого периода на предприятии ООО «С-Клиника» наблюдается увеличение суммы уставного капитала на 1086,95% и по состоянию на 2015 г. уставный капитал составил 250,0 тыс. руб. Выручка компании возросла на 39,77% по сравнению с показателем предыдущего года. По отношению к показателю 2013 г. товарооборот предприятия увеличился на 27489,0 тыс. руб. Прибыль от продаж составила 586,0 тыс. руб., а это на 59,24% выше показателя 2014 г.

Произошло увеличение по показателям чистой прибыли, рентабельности от продаж. В частности, чистая прибыль компании в 2015 г. составила 227,0 тыс. руб., а это на 1335,29% превышает показатель 2014 г. Важно отметить, что компания ООО «С-Клиника» имеет небольшие прибыли несмотря на то, что по состоянию к 2015 г. прибыль возросла, однако ее рост оставляет желать лучшего. На начало анализируемого периода компания имела малую прибыль, которая составила 11,0 тыс. руб.

Рентабельность от продаж хоть и возросла на 233,33%, однако составляет менее процента и по состоянию на конец анализируемого периода ее показатель составил 0,14%. Среднесписочная численность работников предприятия ежегодно увеличивается, однако в 2015 г. по сравнению с показателем 2014 г. произошло снижение численности на 15,38%. Рост заработной платы составил 14,12% по сравнению с предыдущим годом и среднемесячная заработная плата составила 27,8 тыс. руб.

Общая сумма капитала предприятия в 2015 г. составила 15805 тыс. руб., а это на 152,63% выше показателя 2014 г. Возросли оборотные активы, запасы, денежные средства, дебиторская задолженность и сумма собственных средств, табл.2.(прил.2) Доля собственного капитала в общей структуре баланса незначительная, наибольший удельный вес приходится на заемные средства предприятия. Важно также отметить, что на балансе предприятия не имеется основных фондов, в связи с этим рассчитать показатели фондоотдачи не представляется возможным, табл.3(прил.2).

Показателями эффективности использования производственного потенциала предприятия являются также прибыль от продаж, среднегодовая выработка на одного работника. По состоянию на 2015г. показатели эффективности использования производственного потенциала предприятия за анализируемый период с 2013-2015 г.г. показали улучшение. В частности, произошло увеличение выработки на одного работника на 65,19%, Примерно такой же рост произошел по прибыли от продаж на рубль

зарплаты, прибыль от продаж на одного работника увеличилась на 88,19% и составила 13,32 руб./чел.

Рассмотрим показатели рентабельности предприятия ООО «С-Клиника» по данным табл.4(прил.2). Данные табл. 4 показывают, что за последние два года наблюдается увеличение практически всех показателей рентабельности. В частности, рентабельность продаж и рентабельность расходов по обычным видам деятельности возросли в пределах четверти процента и составили 2,05% и 2,10% соответственно. Рентабельность активов по прибыли от продаж составила 2697,09, а это превышает показатель предыдущего года на 997,10%.

Рентабельность собственного капитала по чистой прибыли увеличилась на 52,97% и составила 166,30%. В целом можно сказать, что предприятие ООО «С-Клиника» к концу анализируемого периода улучшило показатели эффективности использования кадрового потенциала, рост произошел также по показателям рентабельности, выручки и прибыли, увеличилась сумма капитала предприятия. Однако, компания является финансово -зависимой, так как наибольший удельный вес в общей структуре капитала приходится на заемные источники финансирования.

Таким образом, несмотря на то, что за 2013-2015 г.г. компания улучшила динамику финансовых показателей, тем не менее прибыли у компании незначительные, показатели рентабельности также малы. В связи с тем, что компания работает на конкурентном рынке, необходимо строго следить за стратегией развития предприятия, за деятельностью конкурентов, заниматься изучением покупательского спроса населения, проводить различные акции направленные на увеличение объемов продаж и показателей прибыльности компании. Однако, прежде чем развивать деятельность предприятия на каком-либо отраслевом рынке, является необходимым оценивать деятельность конкурентов.

Так как ООО «С-Клиника» специализируется, главным образом, на предоставлении патронажных услуг, то количество конкурентов в сфере патронажа не так велико и на сегодняшний день основными конкурентами ООО «С-Клиника» на рынке являются такие компании, как ООО «МедСервис Плюс» и ООО «Сиделка-Мед». Проведем конкурентный анализ этих организаций, табл.5.

Таблица 5

## Конкурентный анализ организаций в сфере патронажных услуг

Наименование рассматриваемого аспекта	Характеристики организации		
	«С-Клиника»	«Сиделка-Мед»	«МедСервис Плюс»
Количество наименований продукции / услуг	Количество наименований услуг насчитывает более 10 наименований.	Количество наименований услуг насчитывает более 10 наименований	Количество наименований услуг насчитывает более 15 наименований
Характеристика продукции / услуг	Услуги организации – это качественные патронажные услуги, услуга вызова врача-специалиста на дом.	Услуги организации – это качественные патронажные услуги, услуга перевозки больных.	Услуги организации – качественные патронажные услуги, услуга перевозки больных, дома престарелых, услуги частной скорой помощи, медицинские анализы.
Качество услуг	Все услуги сертифицированы, высокого качества	Все услуги сертифицированы, высокого качества	Все услуги сертифицированы, высокого качества
Имидж и репутация	Имидж у организации хороший. Репутация безупречна.	Имидж у организации хороший. Репутация безупречна.	Имидж и репутация безупречна.
Цена	Цены на услуги средние.	Цены на услуги средние.	Цены на услуги выше средних.

Проведенный анализ дает возможность утверждать, что услуги компании высокого качества и достаточно конкурентоспособны. В то же время компания немного проигрывает двум своим основным конкурентам.

Конкурентными преимуществами ООО «МедСервис Плюс» являются такие услуги, как перевозка больных, медицинские анализы и наличие частного пансионата для престарелых. Еще один сильный конкурент на рынке – ООО «Сиделка-Мед». Преимуществом этой фирмы является большой опыт работы в данной сфере (более 10 лет). Помимо услуг медицинских сиделок ООО «Сиделка-Мед» предоставляет услуги перевозки больных. К недостаткам обеих компаний-конкурентов – платная услуга подбора сиделок, относительно высокие цены. Тем не менее, лидеров или известных всем служб на данном рынке пока нет, следовательно, выйти на этот рынок довольно несложно.

В то же самое время, компания не сталкивается с сильной конкуренцией в лице бесплатных услуг, предоставляемых государством. С декабря 2012 года в Москве в Центрах социально-медицинского обслуживания происходит реорганизация с последующим сокращением отделений социально-медицинской помощи, при этом социально-медицинские функции перешли в должностные обязанности социальных работников, большинство которых некомпетентны в области медицины. В итоге – пожилые люди и инвалиды, требующие постоянного ухода, остаются без специализированного обслуживания<sup>12</sup>. При этом, данное обслуживание не распространяется на пациентов перенесших травмы или нуждающихся в социально-медицинском обслуживании после серьезных операций.

Проведенное выше исследование показала, что компания ООО «С-Клиника» является сравнительно молодой и работает на рынке предоставления патронажных медицинских услуг. На сегодняшний день, основными конкурентами компании являются: «Сиделка-Мед» и «МедСервис Плюс». Динамика финансовых показателей организации является

---

<sup>12</sup> Тюрина Н.А. Социально-медицинское обслуживание граждан пожилого возраста и инвалидов//Вестник УМО вузов России по образованию в области социальной работы. 2014 г. № 1. С.94-101.

положительной, однако темпы роста не достаточно высоки, среднесписочная численность составляет более 40 чел. Для того, чтобы выдержать конкуренцию и разработать наиболее эффективные стратегии, необходимо не только анализировать деятельность конкурентов и состояние внешнего окружения, но и оценивать внутренние факторы развития компании. В связи с этим, является необходимым перейти к следующей части исследования.

## **2.2. Анализ внутренней среды организации ООО «С-Клиника» , проблемы ее функционирования и развития**

Анализ внутренней среды организации включает в себя изучение внутренних факторов развития организации, в частности, изучение целеполагания и миссии организации, товарная политика и политика ценообразования, система продвижения и стимулирования сбыта и др. Рассмотрим подробнее основные составляющие внутренней среды предприятия ООО «С-Клиника».

Как правило, маркетинговые решения принимаются отделом маркетинга и согласуются с директором организации. Однако, в ООО «С-Клиника» не существует как такого отдела маркетинга или специалиста по маркетингу. Поэтому маркетинговая деятельность на предприятии осуществляется ее сотрудниками, а работа по данному направлению в целом определяется директором организации. В связи с отсутствием целостности в функционировании маркетинговой деятельности, эффект от проводимой работы невелик. Лишь ряд маркетинговых мероприятий на предприятии реализуется на постоянной основе. Функции маркетинга в ООО «С-Клиника» не согласованы между собой. Распределение функций между отделами указаны в таблице 6(прил.3).

В развитии любого коммерческого предприятия, цели играют важную роль. Основной целью компании является ежегодное увеличение прибыли на

20%. Миссия компании – улучшить жизнь и здоровье населения, путем предоставления медицинских услуг, сформировать ответственное отношение граждан к своему здоровью и здоровью своих близких, сформировать новые традиции обслуживания пациентов.

ООО «С-Клиника» придерживается стратегии концентрированного охвата рынка, сосредотачивая свои усилия на немногочисленных специфических сегментах рынка медицинских услуг. Клиника предлагает медицинские услуги, удовлетворяющие потребности узких групп потребителей. Сбыт данных услуг в сфере здравоохранения ограничен. Стабильная экономическая деятельность достигается за счет относительно низких затрат и средних цен на услуги, а также за счет уникальности предлагаемых услуг на рынке.

Составим резюме комплекса маркетинга (4P) ООО «С-Клиника»:

1)Продукт (Product). Клиника специализируется на предоставлении патронажных услуг и услуги вызова врача-специалиста на дом. Патронажные услуги клиники включают: разработку и согласование с заказчиком оптимального режима ухода за пациентом в условиях стационара или на дому; выполнение всех рекомендаций и предписаний врачей (инъекции, капельницы, таблетки, ванны, массажи и т.д.); соблюдения гигиенических норм (обмывание больного, смена постели, личных принадлежностей); контроль работы сиделки и оказание ей консультативной помощи в процессе выполнения функциональных обязанностей; поддержание постоянного контакта с заказчиком. В услугу вызова врачей различной специализации (терапевт, ЛОР, невролог, дерматовенеролог, хирург) на дом входят: осмотр; постановка диагноза; лечение на дому; назначение дальнейшего лечения и обследования пациента.

Несмотря на довольно широкий спектр услуг, «С-Клиника» все-таки проигрывает в широте товарного ассортимента свои основным конкурентам, многие из которых предлагают потребителям ряд дополнительных услуг



(перевозка больных, лечение в собственных пансионатах, анализы на дому). Кроме этого предприятие не занимается изучением спроса населения и не предоставляет услуги-врачей специалистов, которые пользуются наибольшим спросом у населения. Таким образом, при планировании ассортимента, компания преимущественно ориентируется на свои возможности, а не на требования рынка.

2)Цена (Price). Компания придерживается средних цен по рынку. ООО «С-Клиника» устанавливает цены, ориентируясь на цены конкурентов. Назначая цену с учетом уровня текущих цен, ООО «С-Клиника» опирается на цены конкурирующих фирм, и не ставит цены в непосредственную зависимость от издержек и спроса на свои услуги. Прайс-лист ООО «С-Клиника» представлен в таблице 7(прил.3).

Оказание таких медицинских манипуляций, как подкожные инъекции, внутримышечные инъекции, внутривенные инъекции, постановка капельниц, клизма, обработка ран и наложение стерильных повязок входит в стоимость ухода. Стоимость расходных материалов (подгузники, пеленки, одноразовые шприцы, гигиенические салфетки и т.д.) также входит в стоимость услуг.

Цены на услуги зависят от: диагноза и состояние пациента, его веса, а также квалификации сотрудника; для больных, с психосоматическими отклонениями, тяжелее 80 кг и полностью парализованных больных, оплата + 25% к основному тарифу; для больных тяжелее 100 кг, оплата + 50% к основному тарифу; для инфекционных больных оплата +50% к основному тарифу; по выходным и праздникам (Новый год, Рождество, Пасха, 8 марта) стоимость услуг увеличивается в 2 раза; при работе сиделки в ночное время доплата составит +30% к основному тарифу; при заказе услуги «почасовая сиделка» необходимо оплатить проезд сиделки наземным транспортом (электричка, маршрутное такси, автобус, троллейбус, трамвай) от ближайшей станции метро до места пребывания больного и обратно; при уходе за двумя клиентами одновременно +50% к заказу.

3) Каналы сбыта (Place). Компания использует в своей практике метод прямого сбыта, т.е. продает свои услуги непосредственно покупателям. Договор на предоставление услуг заключается либо в офисе компании, либо на дому у заказчика, либо в стационаре, где лечится пациент. Такая сбытовая политика позволяет компании контролировать цены, репутацию клиники и непосредственно воздействовать на потребителя, быстро реагируя на потребности рынка. Заявку на приобретение услуги и заключение договора можно оставить на интернет-сайте клиники, или позвонив по телефону компании. Регулярный сбыт услуг обеспечивается ассортиментом и качеством услуг, средними ценами, дополнительными услугами клиники.

4) Продвижение (Promotion). Продвижение медицинских услуг «С-Клиника» осуществляется в следующих направлениях: рекламная кампания; стимулирование сбыта; личные продажи. Основными целями рекламы ООО «С-Клиника» являются: информирование потенциальных клиентов об услугах компании; побуждение к приобретению услуг у ООО «С-Клиника»; стремление сделать потенциального потребителя постоянным клиентом фирмы; формирование доброжелательного отношения к компании и ее услугам. Коммуникационная политика ООО «С-Клиника» развита довольно слабо. В связи с небольшим бюджетом на рекламу, и с целью построения долгосрочных отношений с клиентом, было решено отказаться от использования краткосрочных рекламных носителей (телевидение, пресса и радио), а использовать долгосрочные: листовки, визитки, корпоративный сайт клиники, информационные стойки и др.

Рассмотрим ключевые элементы системы маркетинговых коммуникаций ООО «С-Клиника». Рекламная продукция компании представлена визитками, листовками и плакатами с логотипом, информацией о предоставляемых услугах и контактными данными. Листовки и визитки распространяются в офисе компании и на информационных стойках. Информационные стойки размещены в офисе организации и в ЛПУ. К

достоинствам печатной рекламы можно отнести: массовость охвата, которая позволит обеспечить информацией большой сегмент аудитории; небольшая стоимость по сравнению с остальными каналами коммуникации; неоднократный контакт с аудиторией: печатную рекламу всегда можно прочесть и просмотреть несколько раз; реклама в печатных изданиях размещается в виде текстов, фото-материалов, что позволяет полностью раскрыть информацию об объекте; большое количество способов распространения.

ООО «С-Клиника» не использует для продвижения социальные сети, полагая, что не найдет там свою аудиторию и, соответственно, не получит необходимый для ее развития процент вовлеченности. Реклама в сети Интернет представлена на сайте клиники. На сайте представлена следующая информация: краткая информация о компании; список услуг; прейскурант на услуги; контактный телефон; форма обратной связи; схема проезда. Следует отметить, что сайт компании не является достаточно полным для нормального продвижения услуг медицинской клиники. В частности, отсутствуют такие разделы сайта- как «отзывы клиентов», «информация о сотрудниках компании», «анкета-опросник» и других разделов сайта, которые позволяли бы потребителям давать более подробную информацию о медицинских сотрудниках предприятия, а также оставлять свои отзывы и предложения, кроме этого небольшая анкета-опросник- также позволяла бы изучать потребительские предпочтения.

Стимулирование сбыта (продаж) в ООО «С-Клиника» заключается в предоставлении скидки 5% на повторное заключение договора, на оказание медицинских услуг. Однако, важно отметить, что в клинике отсутствуют различные программы лояльности, с помощью которых можно было бы вести учет постоянных клиентов и предоставлять скидки не только на повторное заключение договора.

Неотъемлемой частью сбыта организации является индивидуальное общение администратора с клиентами в офисе компании (личные продажи). Именно при личных продажах решаются такие задачи, как формирование предпочтения, убеждения и побуждение к приобретению медицинской услуги. ООО «С-Клиника» не проводит как таковых маркетинговых исследований потребителей или рынка, единственный вид проводимого исследования на предприятии – анализ внутренней среды предприятия, а именно документов ООО «С-Клиника». В результате изучения документов выявляются наиболее популярные модели и способы ведения бизнеса, а также проблемные модели. Компания также занимается мониторингом рекламной активности, ценовой и ассортиментной политики конкурентов посредством мониторинга сайтов и рекламных сообщений этих организаций.

На основе полученных данных составим матрицу SWOT-анализа (таблица 8 прил.3.). Таким образом, сильными сторонами ООО «С-Клиника» являются умеренные цены на услуги, их качество, широкий спектр услуг и квалифицированный персонал. Слабые стороны компании – неразвитость маркетинговой службы, недоработки в функционировании сайта клиники и недостаточные финансовые ресурсы. На сегодняшний день, компания находится на стадии стратегии роста. Можно сказать, что предприятие занимает устойчивое положение на рынке патронажных услуг. Рынок характеризуется достаточно стабильной нормой прибыли, без присутствия явного безусловного лидера.

Таким образом, в результате анализа деятельности ООО «С-Клиника» мы выяснили, что, несмотря на все сильные стороны организации, продолжают действовать негативные факторы, препятствующие осуществлению целей компании: неразвитость маркетинговой службы; слабая товарная стратегия предприятия; недостаточное информирование общественности о деятельности организации и плохая рекламная деятельность, в том числе и в сети Интернет (не совершенство сайта); не

применяются программные продукты для повышения лояльности клиентов клиники(не предоставляется обширная система скидок). Для устранения негативных тенденций необходимо провести комплекс мероприятий, способных минимизировать организационные проблемы.

### **2.3.Рекомендуемые стратегические решения, способные минимизировать организационные проблемы**

Проведенное выше исследование медицинского предприятия ООО «С-Клиника» позволило выявить ряд недостатков, которые можно объединить в три группы: отсутствие отдела маркетинга; слабая товарная политика организации; слабая система стимулирования и продвижения сбыта. В связи с этим, основными стратегическими решениями, направленными на минимизацию организационных проблем, должны стать: 1)Совершенствование организационной структуры; 2)Совершенствование товарной политики; 3) Совершенствование стратегии стимулирования и сбыта, рис.4.

Для совершенствования маркетинговой деятельности на предприятии ООО «С-Клиника», в первую очередь необходимо совершенствовать организационную структуру, создать отдел маркетинга на предприятии и установить взаимосвязь всех служб предприятия. Для того, чтобы принять на работу сотрудника в отдел маркетинга необходимо размещении вакансии на различных сайтах в сети Интернет, в том числе и бесплатных, а также разместить вакансию маркетолога в различных журналах и газетах о работе. Необходимо уставить определенные требования для кандидата на должность- маркетолога, в частности: 1) наличие высшего образования; 2) стаж работы на занимаемой должности не менее 3 лет; 3) знание программных продуктов, умение работать с электронной почтой, Интернетом, проводить анализ рынка и других навыков.

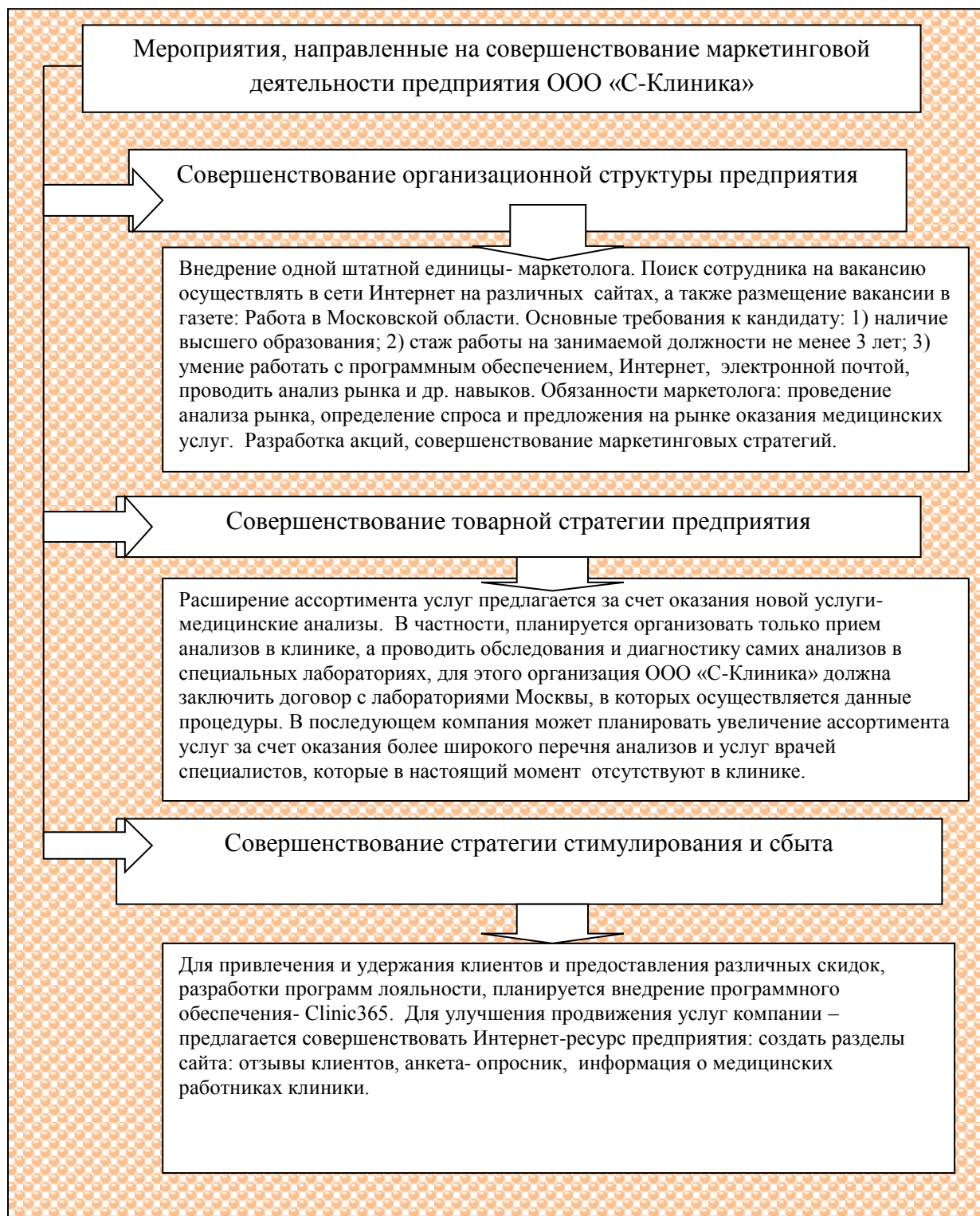


Рис.4. Мероприятия, направленные на минимизацию организационных проблем ООО «С-Клиника».

Так как компания ООО «С-Клиника» небольшая –то одного маркетолога будет достаточно. Таким образом, организационная структура

предприятия ООО «С-Клиника» будет выглядеть следующим образом, рисунок 5.

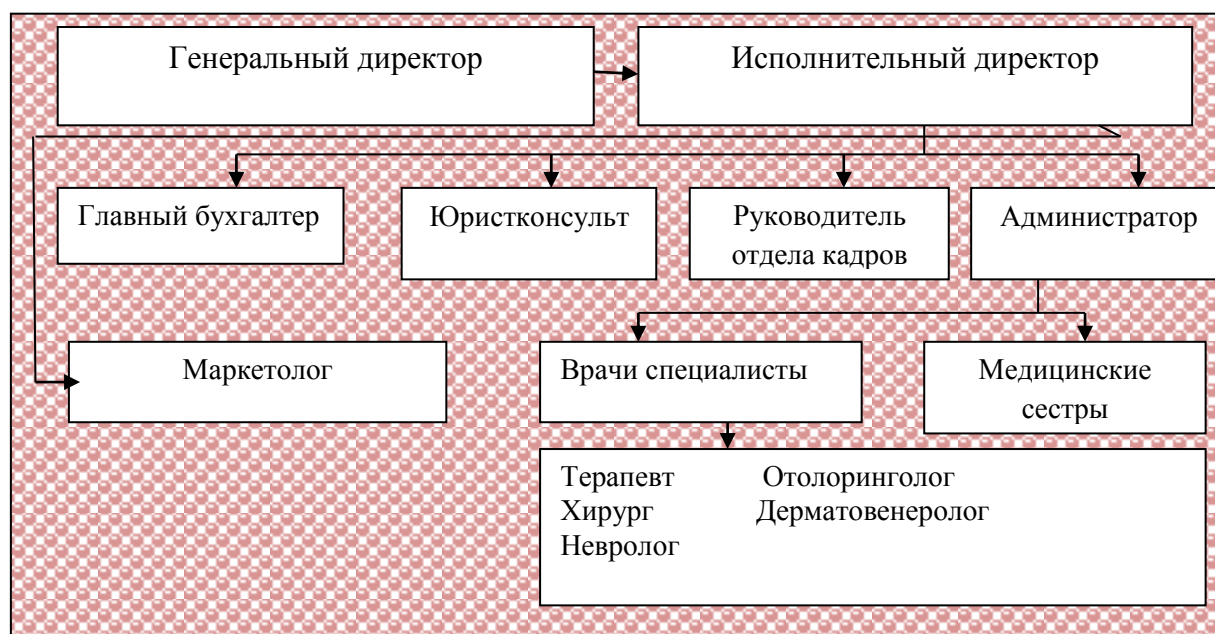


Рис. 5. Организационная структура предприятия ООО «С-Клиника» после проведения мероприятий

Так как на предприятии ООО «С-Клиника» будет работать один маркетолог, то в его обязанности должно будет входить: изучение рынка, определение возможностей медицинского учреждения по удовлетворению нужд и потребностей пациентов, разработка спектра медицинских услуг, проведение мероприятий, формирование спроса на медицинские услуги и продвижение их на рынок.

Кроме совершенствования организационной структуры и внедрения штатного сотрудника- маркетолога, также необходимо совершенствовать товарную стратегию и стратегию стимулирования и сбыта. Рассмотрим подробнее эти мероприятия. Как уже было описано выше, что ассортиментная политика предприятия ООО «С-Клиника» оставляет желать лучшего, поэтом является необходимым не только развитие предприятия по другим медицинским классам болезней, но и внедрение каких-либо дополнительных медицинских услуг. На сегодняшний день, наиболее популярной услугой является- платные медицинские анализы. На начальном

этапе, для расширения ассортимента услуг предприятия ООО «С-Клиника» целесообразно оказывать платную услугу медицинских анализов только по двум основным направлениям(прил.3). В перспективе возможно расширение перечня этих услуг.

Кроме совершенствования товарной политики организации ООО «С-Клиника» выше было предложено совершенствовать стратегию стимулирования и сбыта услуг клиники. Совершенствовать стимулирование услуг можно с помощью внедрения программного обеспечения- CRM (прил.4). Для внедрения на предприятии ООО «С-Клиника» целесообразно применить программный продукт Clinic365. Внедрение программного обеспечения Clinic365, позволит клинике ООО «С-Клиника» удерживать клиентов с помощью различных программ лояльности, а это повлияет на увеличение объемов продаж. При этом, важно отметить, что по оценкам разработчиков программного обеспечения CRM-систем, объемы продаж увеличиваются в среднем на 20-30%, чем до внедрения программы. Таким образом, данная программа позволит совершенствовать систему стимулирования сбыта в организации ООО «С-Клиника».

Не менее важными в совершенствовании маркетинговой деятельности организации является продвижение сбыта. То есть кроме удержания клиентов и разработки программ лояльности, необходимо продвигать услуги предприятия с помощью сети Интернет и различных источников информации (печатные издания, личные продажи и т.д.). как показала представленный выше анализ, в организации ООО «С-Клиника» замечено не совершенство электронного ресурса, а именно- на сайте компании не достаточно информации для наиболее полного осведомления потребителей клиники. В частности, отсутствует информация о специалистах организации. Данная информация является обязательной, так как любой клиент, обратившийся в клинику учитывает особенности медицинских работников. Поэтому на сайте компании необходимо разместить информацию о



медицинских работниках с фото самого персонала и краткой характеристикой. В частности, должна быть информация о возрасте работника, его образовании и специализации, стаж работы, Ф.И.О. и другая важная информация. Таким образом, потребители клиники ООО «С-Клиника» будут видеть с какими специалистами и какого уровня им приходится сотрудничать.

Кроме этого на сайте компании должна быть информация для размещения отзывов клиентов. Это позволит наладить более тесные отношения с потребителями. Также, в целях изучения спроса на медицинские услуги, на сайте компании ООО «С-Клиника» можно сделать анкету- опросник, которая будет состоять из двух, трех вопросов и вариантов ответов. Это могут быть вопросы следующего содержания: 1) Услуги какого врача- специалиста, Вам необходимы в настоящий момент; 2) Что для Вас важно при выборе медицинского учреждения; 3) Откуда Вы узнали о нашей клинике, таблица 11(прил.3). Анкета-опросник, расположенная на сайте компании ООО «С-Клиника» позволит лучше узнать потребительский спрос населения на рынке медицинских услуг, а также позволит разрабатывать и корректировать стратегические направления развития организации ООО «С-Клиника». Обязанности и контроль за обновлением сайта компании ООО «С-Клиника» целесообразно возложить на исполнительного директора клиники, который будет следить за обновлением информации, добавлять и совершенствовать интернет ресурс организации.

Резюмируя выше изложенное можно сделать вывод, что для минимизации организационных проблем, были предложены следующие стратегические решения: 1) совершенствование организационной структуры предприятия, за счет внедрения штатной единицы- маркетолога и установления взаимодействия между отделами; 2) совершенствование товарной стратегии- за счет оказания новой услуги- медицинские анализы; 3) совершенствование стратегии стимулирования и сбыта- за счет внедрения

программного обеспечения по работе с клиентами и разработки программ лояльности, а также улучшения интернет-ресурса(сайта) компании. Рассмотренные мероприятия позволят компании ООО «С-Клиника» повысить объемы продаж, прибыли и рентабельности, а это тем самым повлияет на конкурентоспособность организации в целом.

## ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Объектом исследования является компания ООО «С-Клиника», которая осуществляет свою деятельность на рынке частных медицинских услуг, предоставляя комплексные услуги по уходу за больными, престарелыми людьми и инвалидами, а также по вызову врачей-специалистов на дом.

Среднесписочная численность составляет 44 чел. Проведенный анализ экономических показателей показал, что за 2013-2015г.г. компания улучшила динамику финансовых показателей, тем не менее прибыли у компании незначительные, показатели рентабельности также малы.

На сегодняшний день, основными конкурентами компании ООО «С-Клиника» являются: «Сиделка-Мед» и «МедСервис Плюс», которые занимают наиболее выгодное положение на рынке. Анализ внутренней среды предприятия ООО «С-Клиника» показал, что сильными сторонами являются умеренные цены на услуги, их качество, широкий спектр услуг и квалифицированный персонал. Слабые стороны компании – неразвитость маркетинговой службы, недоработки в функционировании сайта клиники и недостаточные финансовые ресурсы.

В целом, основными недостатками, которые создают организационные проблемы, являются: отсутствие отдела маркетинга; слабая товарная политика организации; слабая система стимулирования и продвижения сбыта. В связи с этим, основными стратегическими решениями, направленными на минимизацию организационных проблем, должны стать: 1)совершенствование организационной структуры предприятия, за счет внедрения штатной единицы- маркетолога и установления взаимодействия между отделами; 2)совершенствование товарной стратегии- за счет оказания новой услуги- медицинские анализы; 3) совершенствование стратегии стимулирования и сбыта- за счет внедрения программного обеспечения по работе с клиентами и разработки программ лояльности, а также улучшения

интернет- ресурса(сайта) компании. Внедрение данных мероприятий целесообразно и требует реализации на анализируемом предприятии, так как это позволит компании повысить доходность, финансовую устойчивость и конкурентоспособность на рынке медицинских услуг.



**[www.diplomstudent.net](http://www.diplomstudent.net)**  
**Дипломные  
работы  
на заказ**  
**от автора  
без предоплаты**

## СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

1. Конституция РФ (принята на всенародном голосовании 12 декабря 1993 г.) (с поправками) с изм. от 21 июля 2014 г.
2. Федеральный закон от 8 февраля 1998 г. N 14-ФЗ «Об обществах с ограниченной ответственностью» с измен. от 29 декабря 2015 г.
3. Анализ хозяйственной деятельности предприятий// Савицкая Г.: Учебник- 2 –е изд., испр.-Мн.:ИП «Экоперспектива», 2014 г.-494 с.
4. Ансофф И. Стратегическое управление. Пер. с англ. – М.: Экономика, 2015г. – 536с.
5. Антикризисное управление/под ред. Г.К. Таля, М.А. Федотовой.-М.: Инфра-М, 2014 г.
6. Маркетинг: учебник/А.Н. Романов, Ю.Ю. Корлюгов, С.А. Красильников и др. под ред. А.Н. Романова.-М.: Банки и биржи, ЮНИТИ, 2014 г.-560 с.
7. «Менеджмент»/ И.Н. Герчикова: Учебник, третье издание, Москва «Банки и биржи» Издательское объединение «Юнити» 2012г.
8. Мескон М.Х., Альберт М., Хедоури Ф. «Основы менеджмента»/пер. с англ. –М.: Дело, 2013 г.-704 с.
9. Никифорова Г. С. Психология менеджмента: Учебник для вузов .изд., доп. и перераб.- СПб.: Питер, 2014. 639 с
- 10.Тюрина Н.А. Социально-медицинское обслуживание граждан пожилого возраста и инвалидов//Вестник УМО вузов России по образованию в области социальной работы. 2014 г. № 1. С.94-101.
- 11.Фатхутдинов Р.А. «Стратегический менеджмент» :учебник для вузов.- 3-е изд. -М.: ЗАО «Бизнес-школа» «Интел-Синтез», 2014 г.416 с.

## **ПРИЛОЖЕНИЯ**