

Содержание:

ВВЕДЕНИЕ

Актуальность темы. Любая организация находится и осуществляет свою деятельность в рамках внешней и внутренней среды. Они предопределяют успешность функционирования предприятия, накладывают конкретные ограничения на операционные действия, и в какой-то степени каждое из действий компании возможно только тогда, когда среда допускает его реализацию.

Внешняя среда выступает источником, питающим компанию ресурсами, требуемыми для поддержания ее внутреннего потенциала на необходимом уровне. Организация пребывает в состоянии непрерывного обмена с внешней средой, обеспечивая тем самым себе возможности выживания. В свою очередь, исследование внутренней среды компании дает возможности оценивать их внутренние ресурсы и возможности. Выявляя сильные и слабые стороны предприятия, руководство может расширить и укрепить конкурентные преимущества и, соответственно, предотвратить появление возможных проблем.

Актуальность выбранной темы курсовой работы заключается в том, что задача управления заключается в обеспечении такого взаимодействия организации со средой, которое бы позволило ей поддерживать ее потенциал на уровне, требуемом для достижения целей повышения экономической эффективности, и тем самым давало бы ей возможности выживать в долгосрочной перспективе.

Таким образом, целью исследования является выработка предложений по совершенствованию организации и системы управления санатория на основе комплексного анализа внутренней и внешней среды, а также оценка экономической эффективности этих предложений на основе действующих методик на примере ГП Санаторий «Приозерный».

В рамках поставленной цели необходимо решить следующие задачи:

- рассмотреть теоретические аспекты анализа внутренней и внешней среды предприятия;
- провести анализ эффективности и финансовой устойчивости работы ГП Санаторий «Приозерный»;

- охарактеризовать внутреннюю и внешнюю среду ГП Санаторий «Приозерный»;
- разработать рекомендации, направленные на повышение экономической эффективности ГП Санаторий «Приозерный».

Объект изучения в работе – ГП Санаторий «Приозерный», предмет изучения – повышение экономической эффективности данного предприятия с использованием методов анализа внутренней и внешней среды.

1 ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ АНАЛИЗА ВНУТРЕННЕЙ И ВНЕШНЕЙ СРЕДЫ ПРЕДПРИЯТИЯ

1.1 Принципы и методы анализа внутренней среды организации

Анализ среды обычно считают исходным процессом в стратегическом управлении. Он обеспечивает базу как для определения миссии и целей предприятия, так и для разработки стратегии поведения, способствующей фирме осуществлять свою миссию и достигать своей цели.

Среда управления – это комплекс субъектов и факторов, активно воздействующих на положение и перспективы организации, на эффективность его управления [6, с. 49].

Одной из ключевых ролей в любом управлении выступает поддержание баланса во взаимодействии организации со средой. Каждое предприятие вовлечено в три процесса, заключающихся в следующем:

- получении ресурсов из внешней среды (вход);
- превращении ресурсов в продукт (преобразование);
- передаче продукта во внешнюю среду (выход).

Управление направлено на обеспечение баланса входа и выхода. Как только в организации нарушен данный баланс, она встает на путь умирания. Современный рынок резко усиливает значение процессов выхода в поддержании данного

баланса. Это как раз выражается в том, что в стратегическом управлении первым блоком выступает блок анализа среды.

Анализ среды заключается в изучении трех ее составляющих:

- макроокружения;
- непосредственного окружения;
- внутренней среды фирмы.

Итак, внутренняя среда фирмы — это ее внутренние элементы, подсистемы и процессы, которые воздействуют на ее потенциал, конкурентоспособность, способности развиваться. Внутреннюю среду можно изучать и описывать разными способами [36, с. 26].

Структура внутренней среды состоит из:

- стратегических целей организации и стратегии, определяющих вектор в ее развитии;
- структуры организации, ее органов управления, подразделений, взаимосвязей между ними;
- оборудования, транспорта, помещений;
- процессов, включающих технологию, бизнес-процессы, процессы управления и пр.;
- персонала, его квалификации, трудовой активности, организационной культуры, внутренних ценностей.

У внутренней среды есть несколько срезов, каждый из которых содержит ключевые процессы и элементы организации. Их состояние в комплексе определяет те возможности и потенциал, которыми располагают организации:

1) Кадровым срезом внутренней среды охватываются такие процессы, как взаимодействия менеджеров и сотрудников; найм, обучение и продвижение кадров; оценка итогов труда и стимулирование; формирование и поддержание взаимоотношений между работниками и т.п.

2) Организационный срез состоит из коммуникационных процессов, организационных структур, норм, правил, процедур, распределения прав и ответственности, иерархии подчинения.

3) Производственный срез состоит из изготовления продукции, снабжения и ведения складского хозяйства, обслуживания технологического парка, реализации исследований и разработок.

4) Маркетинговый срез во внутренней среде компании охватывает все процессы, которые взаимосвязаны с продажами товаров. Это стратегия продукта, стратегия по ценообразованию, стратегия продвижения продукта на рынках, выбор рынка сбыта и системы распределения.

5) Финансовый срез состоит из процессов, связанных с обеспечением эффективного использования и движения денежных средств в компании. В частности, из поддержания ликвидности и обеспечения рентабельности, создания инвестиционных возможностей и т.п. [10, с. 48]

Внутреннюю среду пронизывает организационная культура, которая так же, как перечисленные срезы, подвергается углубленному изучению в процессе анализа внутренней среды организации.

Для того чтобы корректно оценить силы компании и ситуацию на рынке, как правило, используют SWOT-анализ.

SWOT-анализ – это оценка внутренней среды организации (ее сил и слабостей, возможностей и угроз). Сильные стороны (Strengths) заключаются в преимуществах организации; слабости (Weaknesses) в недостатках организации; возможности (Opportunities) в факторах внешней среды, применение которых создает преимущества компании на рынке; угрозы (Threats) – в факторах, способных потенциально ухудшить положение компании [24, с. 79].

Методика SWOT-анализа является эффективным, доступным, дешевым способом по оценке состояния проблемных и управленческих ситуаций в компании.

Используя метод SWOT, получается устанавливать линии связей между силами и слабостями, присущими компании; внешними угрозами и возможностями.

Методология SWOT подразумевает для начала обнаружение сильных и слабых сторон, а также угроз и возможностей, а далее установление цепочек связей между ними. Данные связи в дальнейшей перспективе могут использоваться для

формулировки стратегий организации.

Сильные стороны компании – это то, в чем она преуспевает, или какая-либо особенность, которая предоставляет дополнительные возможности. Сила может состоять в таких аспектах, как имеющийся опыт, доступ к уникальным ресурсам, наличие передовых технологий и современного оборудования, высокая квалификация работников, высокое качество продукции, известность торговой марки и т.д.

Слабые стороны предприятия – это отсутствие чего-либо важного для работы компании или то, что пока не удается в сравнении с остальными предприятиями и ставит фирму в неблагоприятное положение. Например, слабыми сторонами могут выступать довольно узкий ассортимент выпускаемых товаров, негативная репутация фирмы на рынке, недостаток финансирования, низкий уровень сервисного обслуживания.

Рыночные возможности – это благоприятные обстоятельства, которые компания может применять для получения преимуществ. Как примеры рыночных возможностей можно приводить ухудшение позиций конкурентов, резкий рост спроса, возникновение новых технологий производства продукции, рост уровня доходов населения и т.д. Следует отметить, что возможностями с позиций SWOT-анализа выступают не все возможности, которые есть на рынке, а только те, которыми можно воспользоваться.

Рыночные угрозы – это события, наступление которых может неблагоприятно влиять на компанию. Например, выход на рынок новых конкурентов, рост налогов, изменения предпочтений покупателей и т.п. [40]

Рассмотрев и проанализировав представленные в литературе методики по проведению SWOT-анализа, можно выявить и обобщить его следующие основные стадии.

Этап 1 – определение целей. SWOT-анализ всегда проводят с конкретной целью, он не бывает абстрактный. Сильные и слабые стороны, возможности и угрозы – понятия относительные и зависят от времени, места, характера действий субъектов.

Этап 2 – определение объекта исследований. Анализ может подвергнуться компания в целом, отдельные подразделения (филиалы и т.п.) или бизнес-единицы.

Этап 3 – выявление сильных и слабых сторон с позиции намеченных целей.

Этап 4 – определение рыночных возможностей и угроз с позиции намеченных целей. Стратегии компании во многом определяются ее рыночными возможностями. Исходя из различных условий, они могут быть как перспективные, так и бесперспективные, и меняются по списку приоритетов от довольно привлекательных до интересующих компанию в последнюю очередь. Не каждая компания имеет хорошие позиции, чтобы применять все возможности, которые есть в отрасли. Некоторые компании более конкурентоспособные, чем другие, а некоторые могут быть безнадежно вышедшие из борьбы или ограничены более скромной ролью. Конкретные факторы внешней среды довольно часто оказывают воздействие на положение и благополучие фирм.

Этап 5 – сведение результатов исследований в одной четырехпольной таблице SWOT-анализа. Система рейтинга, уточнение формулировок сильных и слабых сторон. Выборка 3-5 (это самое оптимальное число) важных сильных и слабых сторон, формирование для них кратких названий – «ярлычков».

Этап 6 – ранжирование, уточнение формулировок возможностей и угроз. Выборка 3-5 (это самое оптимальное число) важных возможностей и угроз, составление для них кратких названий – «ярлычков». На данной стадии должны разрабатываться компенсирующие меры для каждой из угроз, чтобы нейтрализовать или превращать ее в возможности.

Этап 7 – сведение выбранных сильных и слабых сторон, возможностей и угроз в четырехпольную матрицу граничных стратегий.

Этап 8 – формулировка критериев, нужных для определения условий, при которых определенные стратегии запускаются в реализацию. Выбор ключевой стратегии для достижения целей на текущий момент.

Этап 9 – анализ главной стратегии, основанной на тех, которые не были избраны. Например, выбирают некоторые из мер, которые будут проводить для того, чтобы облегчать и ускорять переход – в случае необходимости при изменениях условий – на другую базовую стратегию. Итоговый вариант стратегии будет включать базовую с добавлением некоторых элементов других стратегий, которые будут использоваться при определенных условиях.

Этап 10 – приблизительная оценка стоимости внедрения избранных стратегий. Она предполагает не только финансовые и материальные расходы, но и временные

затраты.

Этап 11 – подготовка и утверждение плана-графика (с лицами, которые принимают решения, и ожидаемыми результатами) и бюджета (включая затраты на компенсацию за риск и на мотивацию менеджеров). На этом же шаге владельцы, собрание акционеров или совет директоров утверждают стратегию, а также порядок ее изменений [13, с. 144-145].

Рассмотрим основные качественные методики по проведению SWOT-анализа.

Самая часто используемая качественная методика по проведению SWOT-анализа – это методика с форматом в виде четырехпольной таблицы. Стадии реализации методики состоят из:

1. Определения объекта анализа: предприятия в целом, отдельных подразделений (филиалов и т.п.) или бизнес-единиц.
2. Определения критериев по отбору и отбору экспертов.
3. Разработки формата для занесения итогов анализа факторов экспертами и итоговой формы. При необходимости – проведения тестирования формата. Таблица четырехпольного SWOT-анализа обычно не вызывает сложностей при заполнении, но иногда могут возникнуть трудности при формировании итоговых матриц.
4. Заполнения согласованного экспертами формата SWOT-анализа. Подобная методика обычно не имеет ограничения по количеству факторов, оцениваемых экспертами. Каждым экспертом определяется набор факторов в микросреде и внутренней среде компании, которые, по его мнению, более важные. Факторы оценивают по группам: сильные и слабые стороны фирмы, возможности, угрозы в рыночной среде.
5. Подготовки итоговых форматов анализа микросреды и внутренней среды фирмы. Здесь часто могут быть проблемы, взаимосвязанные с низкой формализацией данного анализа. Помимо этого, данный формат не предполагает количественную оценку факторов по важности, силе воздействия на деятельность компании, а также по рейтингу показателей у разных экспертов. Это, в свою очередь, понижает ценность анализа и усложняет применение результатов в ходе разработки программ действия предприятий на рынке.
6. Использования результатов итоговых форматов SWOT-анализа в ходе стратегического планирования.

7. После окончания планового периода следует провести оценку запланированных действий с позиции достижения целей компании в рыночной среде [37, с. 21-22].

Можно сделать вывод, что основным препятствием в формализации SWOT-анализа выступает преобладание качественных данных над количественными. По данной причине сбор и анализ требуемой информации отличается экспертным характером, и к данному процессу привлекают, как правило, руководителей высшего звена и узкоспециализированных наиболее компетентных работников. Многими авторами не рекомендовано привлекать специализированных экспертов, поскольку в короткий промежуток времени невозможно узнать специфику конкретных рынков и конкретных предприятий. Как показывает практика, обратные тенденции привели к плохим результатам - большому числу фирм, которые надеялись выработать стратегию компании, опираясь не на свои силы и знания, а на разные консалтинговые компании. Неправильно избранная стратегия - это не просто утраченное время, она может задавать неправильное направление развития компании. Поэтому опасна как недостаточная детализация при SWOT- анализе, так и упущение оптимального момента принятия стратегических решений из-за затянувшегося анализа.

Тем не менее, анализ внутренней среды компании раскрывает те возможности, тот потенциал, который может получить конкурентоспособная компания в ходе достижения собственных целей. Анализ внутренней среды дает возможности также лучше понимать цели и задачи, более верно формулировать миссию, т.е. определять смысл и направления деятельности компании. Важно помнить, что компании не только производят продукцию для рынка. Они также дают возможности существования собственному персоналу, предоставляя ему рабочие места, обеспечивая его социальными гарантиями. В процессе данного анализа нужно выявлять соответствие внутренних ресурсов и возможностей стратегическим целям предприятия по достижению и поддержанию своих конкурентных преимуществ, задачам по удовлетворению будущих потребностей рынков. Подобная логика планирования «от ресурсов - к стратегии» очень эффективная.

Таким образом, руководителям любого уровня в компании методика SWOT-анализа является прекрасным подспорьем в практической деятельности. Она позволяет систематизировать проблемные ситуации, лучше осознавать структуру ресурсов, на которые следует опираться в совершенствовании деятельности и развитии компании.

1.2 Методы и модели стратегического анализа внешней среды организации

Внешняя среда организации – это ее внешнее окружение, содержащее разные системы, с которыми организация взаимодействует, и повлиять на которые в целом она не сможет (исключая воздействия на определенные элементы). На компанию воздействует много факторов во внешней среде, система налогообложения, конкуренция, социальная среда и т.п. [12, с. 49]

Анализ внешней среды – это процесс, который предназначен для контроля внешних факторов среды для определения перспективных возможностей компании и грозящих ей опасностей. Он реализуется на базе изучения больших объемов сведений и нуждается в конкретизации для принятия корректных и своевременных решений.

Внешнюю среду делят на такие составляющие, как:

- микросреда – среда непосредственного воздействия на компанию. Она создается поставщиками материально-технических ресурсов, потребителями продукции (услуг), торговыми и маркетинговыми посредниками, конкурентами, страховыми компаниями, государственными органами, финансово-кредитными учреждениями;

- макросреда, воздействующая на компанию и его микросреду. Она состоит из природной, демографической, научно-технической, экономической, экологической, политической и международной сред [25, с. 54].

Существует среда прямого воздействия, включающая:

1. Анализ покупателей. Исследование потребителей дает возможности компании лучше уяснить то, какая продукция в наибольшей мере будет воспринята покупателями, на какие объемы реализации может рассчитывать компания, в какой степени покупатели привержены продукции именно данной фирмы, на сколько можно увеличивать круг потенциальных потребителей, что ждет продукт в будущей перспективе и др.

2. Анализ поставщиков. Поставщики сырья, ТМЦ, полуфабрикатов, электро- и тепловой энергии, воды, газа могут напрямую влиять на компанию, формируя зависимость от ресурсов. Это дает им возможность влиять на себестоимость,

качество продукции, срок по ее изготовлению и в целом на эффективность работы компании. Анализ поставщиков материальных и природных ресурсов помогает определять, насколько сильна ресурсная зависимость компании и каковы ее причины.

3. Анализ конкурентов. При исследовании конкурентной среды менеджеры должны оценивать, насколько сильна конкуренция, как она воздействует на работу компании, определять основных конкурентов, реальные и потенциальные угрозы с их стороны. Между тем, требуется объективно оценить позиции фирмы и ее конкурентные преимущества, чтобы разработать конкретную конкурентную стратегию. Если на рынке возникают новые фирмы, которые имеют намерение производить аналогичную продукцию, или уже функционирующие производят такой же продукт, то их требуется включать в группу потенциальных конкурентов.

Угрозы для организации могут представлять также компании, которые производят товары или услуги, способные заменять или даже в полной мере вытеснять ее продукцию. Чем более полными и достоверными данными о реальных и потенциальных конкурентах располагает компания, тем лучше она сможет подготовиться к ответным действиям на вызовы конкурентов, разрабатывая наступательную или оборонительную стратегии.

4. Анализ рынка рабочей силы ориентирован на то, чтобы выявлять его потенциальные возможности по обеспечению организации кадрами. Компания должна исследовать рынок рабочей силы как с позиции наличия на нем кадров нужных специальностей и квалификации, требуемого уровня образования, возраста, пола и т.д., так и с позиции стоимости рабочей силы. Важнейшим направлением в исследовании рынка рабочей силы выступает анализ политики профсоюзов, которые имеют влияние на данном рынке, поскольку в некоторых случаях они могут значительно ограничить доступ к нужной для организации рабочей силе [5, с. 62-63].

Также на организацию воздействует среда косвенного воздействия:

1. Политическая составляющая, которая представлена органами госвласти, а также партиями, блоками, группами и прочими организациями. Ею определяются цели и направления в развитии общества, его идеология, внешняя и внутренняя государственная политика в разных областях, пути и средства их осуществления правительством. Политическая система существенно влияет на деловую активность фирм, она создает сложности и возможности для развития множества

сфер в бизнесе. Информированность о данных процессах позволяет одним организациям использовать благоприятные возможности для усиления собственных позиций, завоевания новых рыночных ниш, расширения сфер деятельности, другим — избегать или снижать потери.

2. Правовая составляющая — это законы и прочие правовые акты, которые устанавливают допустимые нормы деловых взаимоотношений, права, ответственность, обязанности предприятий, регулирующие деятельность, включая ограничения на конкретные ее виды, определяющие формы и методы по защите интересов и пр. От знания и правильного истолкования утвержденных законов и нормативно-правовых актов зависит правомерность заключения и исполнения контрактов, законность деловых операций, возможности по решению спорных и остальных вопросов, взаимосвязанных с деятельностью компании, реализуемой в рамках действующих законов.

3. При исследовании экономического фактора следует особенно уделять внимание следующим критериям: общему уровню экономического развития, природным ресурсам, типу конкурентных отношений; структуре населения; уровню образованности персонала, ВВП, инфляции, валютному курсу, уровню безработицы, ставкам налогообложения и др. Изменения данных макроэкономических показателей воздействуют на уровень жизни населения, платежеспособность покупателей, колебания спроса, определяют инвестиционную политику, уровень цен, рентабельность и т.д. Предприимчивые фирмы могут получить преимущества перед конкурентами по результатам использования знаний о тенденциях в развитии экономики. Множество фирм преуспевает именно в моменты экономических подъемов с началом очередного цикла.

4. Исследование социальной составляющей макроокружения отражает социальные процессы и тенденции, которые происходят в обществе и воздействуют на работу компании. Социальная составляющая макросреды, воздействуя на уровень спроса, потребительские предпочтения, выбор рынка сбыта продукции, определяет главные показатели региональных рынков рабочей силы. От них зависит выбор месторасположений компаний: наличие требуемого числа работников, конкретный уровень их образования и квалификации, соответствие возрастным и прочим требованиям. Стремление к здоровому образу жизни, поменявшееся отношение к охране окружающей среды, возникновение новых традиций, ценностей и прочие тенденции способны привести к значительным социальным переменам в будущей перспективе. Это может для одних предприятий открыть большие перспективы в развитии, а для других — серьезные трудности и проблемы. Организация должна

внимательно отслеживать вероятные социальные изменения.

5. Технологическая составляющая состоит из научных и технологических факторов. На их основе компания может произвести модернизацию старой и производить новую продукцию, усовершенствовать и разрабатывать технологические процессы. При этом она может не только воспользоваться результатами НИОКР, полученных в данной отрасли, но и позаимствовать их из прочих отраслей. Деятельность компаний, осознавших важность технологических инноваций, указывает на то, что их бизнес развивается высокими темпами [42].

Для анализа тенденций изменений во внешней среде фирмы используют технику анализа ПЭСТ (PEST), дающую возможности более широко взглянуть на то, как воздействует окружение на определенную компанию.

PEST-анализ — это инструмент, который предназначен для обнаружения политических (Policy), экономических (Economy), социальных (Society) и технологических (Technology) аспектов во внешней среде, способных влиять на стратегию компании [26, с. 29].

Технология применения методики PEST довольно простая и состоит из нескольких стадий:

- выделяются факторы, определяющие состояние макросреды организации;
- факторы выписываются в таблицу отдельно по каждой из составляющих макросреды;
- факторы анализируются, далее определяется состояние каждого фактора и тенденции его изменений;
- оценивают характер воздействия факторов на деятельность компании (отрицательное или положительное);
- оценивается уровень воздействия факторов на деятельность фирмы по шкале от -5 (крайне отрицательное влияние) до +5 (крайне положительное влияние);
- определяется суммарное воздействие на компанию всех факторов во внешней среде, учитывая характер их воздействия;
- разрабатывается план ответных мер (вероятных действий компании по ослаблению или предотвращению отрицательных воздействий на ее конкурентные

позиции угроз и использованию открывшихся благоприятных возможностей);

- оценивается степень воздействия на работу организации каждого фактора при условии, что фирма соответствующим образом будет реагировать на происходящие во внешней среде перемены (шкала от -5 до +5);

- определяют силу и направленность суммарного воздействия на организацию факторов во внешней среде при условии, что компания соответствующим образом будет реагировать на происходящие во внешней среде перемены;

- определяют, не появились ли новые факторы в макросреде, которые оказывают воздействие на деятельность фирмы, и возвращаются к первой стадии [38, с. 128].

Анализ по методике PEST необходимо проводить периодически. Частота его реализации зависит от сферы бизнеса и уровня нестабильности во внешней среде.

В итоге, данный анализ обеспечивает ряд преимуществ:

- когда руководители и специалисты работают с PEST-факторами, они начинают думать о внешней среде а не только говорить о ней;

- у сотрудников возникает «видение» внешнего окружения, воспитывается культура по учету факторов во внешнем окружении;

- свободно передвигаясь от фактора к фактору, аналитики выстраивают полную картину внешней среды;

- разрабатывается общий язык для анализа внешней среды;

- возникают устойчивые привычки размышлять над внешним окружением кроме внутренних проблем.

В целом, PEST-анализ дает возможности выявлять направления изменений факторов макросреды и определять уровень вероятных изменений, а также динамику их воздействия на предприятие. В итоге получается модель реакции конкретных предприятий на набор факторов макросреды, которая в результате улучшает качество принятия решений [28, с. 304].

Таким образом, анализ внешней среды прямого и косвенного воздействия нацелен на то, чтобы выяснять, на что может рассчитывать предприятие, если оно успешно функционирует, и какие сложности могут его ожидать, если оно не сумеет своевременно предотвратить негативные вызовы от окружения. На современном

этапе менеджерам требуется учитывать действие факторов, находящихся вне компании, так как организация как открытая система зависит от внешнего мира в отношении поставок ресурсов, энергии, кадров, потребителей. Менеджеры должны уметь выявить существенные факторы в окружении, которые влияют на его организацию, подбирать методы и способы по реагированию на внешние воздействия. Организации вынуждены адаптироваться к среде, чтобы выживать и сохранять эффективность.

2 АНАЛИЗ ВНУТРЕННЕЙ И ВНЕШНЕЙ СРЕДЫ ГП САНАТОРИЙ «ПРИОЗЕРНЫЙ»

2.1 Организационная характеристика ГП Санаторий «Приозерный»

Санаторий «Приозерный» на Нарочи – это образованный путем слияния двух здравниц в 1999 году комплекс, включающий: жилые и лечебный корпус, расположенные вблизи озера Нарочь и окруженные сосновым бором.

Профиль санатория: болезни системы кровообращения, нервной системы, костно-мышечной системы и соединительной ткани, органов пищеварения, мочеполовой системы.

Природные лечебные факторы: собственный источник минеральной воды различной минерализации (для лечения используются подземные воды средне-кембрийских отложений из скважин глубиной 190 и 520 метров. Ближайшими по химическому составу и лечебному применению аналогами являются «Нальчик», «Тараскуль», «Омская-1» (Россия), «Минская-3», «Минская-4», «Белоруссия», «Миргородская», Трускавец «Источник №1 Мария» (Украина), «Друскининкай» (Литва)..), а также - лечебные грязи озера Судобль (Республика Беларусь).

Более 100 лечебных процедур и услуг, цель которых превратить процесс лечения в удовольствие. К услугам наших Гостей: минеральные хвойные и жемчужными ванны, подводные массажи, аппликации грязи, кинезитерапия, физиотерапия, ароматерапия, массажи и многие другие процедуры. Также в санатории предлагаются различные лабораторные исследования: биохимические (показатели белкового обмена, показатели углеводного обмена, показатели липидного обмена,

водно-солевого и минерального обмена, пигменты, ферменты), гормональные (половые гормоны, гормоны щитовидной железы), определение онкомаркеров и др.

Сильная лечебная база. Применяется современное медицинское оборудование, которое квалифицированные специалисты используют для проведения анализов и процедур.

Уютные современные номера оснащены всем самым необходимым: есть телевизор, холодильник, мини-сейф, посуда, столовые приборы. В ванной – фен, чайник, полотенца, мыльные принадлежности. Есть номера со стандартными и «французскими» балконами, с которых открывается вид на сосновый бор. В санатории оборудованы современные двухместные и одноместные номера, двухкомнатные, коттеджи. Всего в санатории более 450 мест.

Комплекс состоит из двух соединенных между собой корпусов. Посередине – лечебный корпус. В первом корпусе (семиэтажном здании) находятся центральная регистратура, просторная столовая, Велнес холл с тренажерным залом, детская комната, киноконцертный зал, кабинет косметик, библиотека, комната отдыха. На крыше этого корпуса оборудована солнечная терраса, где можно наслаждаться солнечными лучами и любоваться природой вокруг. Во втором корпусе (семиэтажное здание) – кафе, аптека, зал для галотерапии, площадка для приема солнечных ванн, СПА центр, мини-магазин. В лечебном корпусе (трехэтажное здание) – компьютерное назначение процедур, процедурные кабинеты и кабинеты врачей, бювет, бассейн с банным комплексом (русская баня, финская сауна, турецкий хамам).

Развлечения для активного отдыха: Велнес холл, тренажерный зал, бильярд, боулинг, настольный теннис, аренда палок для северной ходьбы, шахматы, солнечная терраса, велосипеды для взрослых и детей, библиотека, развлекательные мероприятия в кинозале и концертном зале, бар, пиццерия, танцевальные вечера, экскурсии с гидом по курорту и самым посещаемым местам Беларуси, а также СПА-процедуры для красоты и релаксации.

Для семей с детьми – бесплатная детская комната с квалифицированным воспитателем (летом и в праздники), игрушками и играми, которые позволяют ребенку двигаться, мастер-классы, конкурсы и развлечения, настольные игры, летнее кафе, а также открытая игровая площадка. В столовой можно воспользоваться детскими стульчиками, а в номера поставить дополнительные

кровати или детские кроватки.

Проведенный анализ оргструктуры управления ГП Санаторий «Приозерный» показал, что она построена по линейно-функциональному принципу. В этом случае всю полноту власти берет на себя линейный руководитель, который возглавляет коллектив. В ГП Санаторий «Приозерный» руководитель - это Генеральный директор. Его главная задача - координация действий функциональных служб и направление их в русло общих интересов организации. Ему при разработке конкретных вопросов и подготовке соответствующих решений, программ, планов помогает специальный аппарат, состоящий из функциональных подразделений.

В ГП Санаторий «Приозерный» можно выделить следующие главные подразделения:

- отдел маркетинга и продаж;
- финансово-экономическая служба;
- служба безопасности;
- медицинская служба;
- гостиничная служба;
- служба питания;
- аппарат управления;
- отдел снабжения и складского хозяйства;
- прачечное хозяйство;
- хозяйственный комплекс.

Вышеперечисленные функциональные подразделения находятся в подчинении главного линейного руководителя. Свои решения они проводят в жизнь либо через Генерального директора, либо через своих непосредственных руководителей - директора по маркетингу, главного врача, финансового директора, директора по гостиничному комплексу, директора по питанию, начальника отдела снабжения и складского хозяйства, исполнительного директора, начальника службы безопасности и др.

Следует добавить, что в организационные мероприятия, направленные на развитие ГП Санаторий «Приозерный» в 2017-2019 гг., вошли следующие:

- 1) внедрение стандартизации лечения отдыхающих, расширение сферы дополнительных платных медицинских и дополнительных бытовых услуг, реализация планов внедрения новых технологий обслуживания отдыхающих, оптимизация затрат по статье «продукты питания», компьютеризация и современное программное обеспечение медицинской деятельности и гостиничного комплекса;
- 2) внедрение ресурсосберегающих и энергосберегающих технологий производства работ;
- 3) разработка программ по привлечению и удержанию клиентов, создание обратной связи с клиентами, сбор данных о конкурентах, разработка программ по сглаживанию сезонного спроса, сбор и анализ маркетинговой информации;
- 4) рост имиджа санатория, формирование благоприятного общественного мнения о санатории;
- 5) обучение персонала, оптимизация численности работающего персонала, внедрение эффективных методов организации труда, привлечение молодых специалистов со специальным образованием.

Санаторий работает круглый год. Процедуры проводятся ежедневно, а также в праздничные дни.

Ежегодно в санатории проходят оздоровление около 12 тысяч человек.

2.2 Анализ внешней и внутренней среды предприятия

Благодаря высокому качеству и сравнительно небольшой стоимости медицинских услуг, уникальному лечебному рекреационно-ресурсному потенциалу и удобному географическому положению, а также достаточно высокому уровню развития инфраструктуры санаторно-курортное лечение является одним из самых перспективных направлений развития экспорта медицинских услуг в Республике Беларусь. Санаторно-курортный комплекс Беларуси имеет значительные предпосылки для осуществления экспортных функций. На базе санаторно-

курортных учреждений формируется комплексный санаторно-курортный туристический продукт, популярность которого на мировом рынке постоянно растет. Поэтому, в соответствии с Национальной программой развития экспорта Республики Беларусь 2015–2020 гг., перед организациями санаторно-курортного типа Беларуси стоит задача активного развития въездного лечебно-оздоровительного туризма. Среди различных типов здравниц республики экспортная ориентация медицинских услуг характерна в первую очередь для санаториев. Это объясняется более высоким уровнем обслуживания и инфраструктуры санаториев Беларуси по сравнению с другими типами здравниц, а также их более активной рекламно-информационной деятельностью на рынках стран-соседей. Сеть санаторно-курортных организаций Республики Беларусь по состоянию на декабрь 2018 года имеет следующую структуру: санатории для взрослых (63,3%), студенческие санатории-профилактории (15,6%), детские реабилитационно-оздоровительные центры (11,9%) и детские санатории (9,2%) [1]

При выборе страны назначения потенциальные пациенты обращают внимание на: высокие медицинские технологии (40%), высокое качество медицинского обслуживания (32%), высокие показатели по выздоровлению (15%), низкие цены (9%), иное (4%). Следует отметить, что санаторно-курортные учреждения Беларуси ориентируются преимущественно на российский рынок. Конкурентоспособность санаторно-курортного продукта Беларуси на российском рынке определяется сочетанием приемлемых цен и высокого качества оказываемых медицинских услуг, а также привлекательностью климатических условий страны, фактором безопасности, отсутствием языкового и визового барьера.

Так, с 2016 по 2018 год количество иностранных граждан, прошедших санаторно-курортное лечение и оздоровление в Беларуси, увеличилось на 86%. Экспорт услуг санаторно-курортных и оздоровительных организаций Республики Беларусь с 2016 по 2018 г. увеличился на 96%. Однако в общей структуре туристического потока в Беларусь 70% приходится на долю россиян, в то время как удельный вес представителей других стран (Литва, Латвия, Польша, Германия) не высок.

Причины непопулярности белорусских медицинских услуг на рынке Евросоюза: недостаточно высокий уровень сервиса и инфраструктуры; отсутствие услуги трансфера в большинстве здравниц; языковой барьер; неэффективная рекламно-информационная деятельность, особенно на рынках стран дальнего зарубежья, визовые формальности.

Направления развития экспорта санаторно-курортного продукта: повышение качества услуг; использование международного опыта создания и продвижения турпродукта лечебно-оздоровительного туризма, внедрение инноваций; повышение квалификации персонала; упрощение таможенных и визовых формальностей. Таким образом, белорусский санаторно-курортный туристический продукт имеет в целом благоприятные предпосылки конкуренции на мировом рынке. На современном этапе происходит активизация экспортных функций санаторно-курортного комплекса Беларуси, однако основным источником привлекательности белорусских здравниц для иностранных туристов остаются лечебные ресурсы и невысокая стоимость услуг.

Основными факторами риска во внешней среде являются:

- возрастающая конкуренция;
- демпинг цен на путевки;
- ограничение или упразднение источников финансирования в виду сокращения социальных программ предприятиями-контрагентами;
- снижение покупательской способности населения РБ;
- отток квалифицированных кадров.

К числу прочих факторов риска относится – нежелание многочисленных собственников санаторно-курортных комплексов принимать участие в долевом финансировании развития инфраструктуры курорта.

Таким образом, в связи с возрастающей конкуренцией со стороны региональных курортов и курортов зарубежных стран, таких как Греция, Израиль, Вьетнам, Китай, Таиланд, Тунис, Болгария, Обществу, для сохранения лидирующих позиций на рынке санаторно-курортных услуг, необходимо постоянно наращивать свои конкурентные преимущества.

Текущая деятельность предприятия сопряжена с риском стабильности и устойчивости фирмы, которая аккумулирует факторы риска по отдельным функциональным направлениям текущей деятельности.

Наиболее существенными являются производственные и финансовые риски. Оба эти риска имеют стратегическое значение для предприятия, последствия от них оказывают существенное влияние на экономические и финансовые результаты

деятельности, от них зависит экономическая безопасность предприятия.

Производственные риски определяются структурой активов, в которые вложен капитал. Производственные риски возникают под воздействием следующих факторов:

- снабженческих (несвоевременная, неполная, некачественная поставка продуктов питания, материалов, других материальных ценностей; неоптимальное обеспечение потребностей производственного процесса запасами);
- хозяйственных (некачественное оказание услуг (выполнение работ), недобросовестное использование материальных ценностей при оказании услуг (выполнении работ));
- сбытовых (возникновение дебиторской задолженности, поиск дополнительных источников финансирования деятельности).

Особое место занимают финансовые риски, которые проявляются в сфере экономической деятельности, они прямо связаны с формированием его прибыли.

Степень влияния финансовых рисков на результаты деятельности и уровень финансовой безопасности существенно возрастает в период экономического кризиса.

Факторы влияния внешней финансовой среды следующие:

1) непрямого влияния:

- уровень и темп инфляции,
- девальвация рубля,
- динамика валютных курсов, учетной ставки,
- неопределенность экономической обстановки,
- динамика экономического развития страны,
- региональная экономическая политика,
- общий инвестиционный климат в стране,
- политика государства в области налогообложения,

- покупательская способность населения, изменения, связанные с внедрением инноваций;

2) непосредственного влияния:

- конъюнктура и прозрачность финансового, кредитного, товарного и страхового рынков;

4) характер, уровень и стабильность коммерческих связей с поставщиками, покупателями, финансовыми институтами;

- повышение тарифов на перевозки, электроэнергию, другие услуги;

- ошибочный выбор целевого сегмента;

- уровень доходности инвестиционных проектов.

Факторы влияния внутренней финансовой среды:

- риск роста затрат;

- амортизационная, налоговая, дивидендная, инвестиционная политика акционерного общества;

- политика управления прибылью, оборотными активами, денежными потоками, финансовыми рисками;

- структура капитала компании;

- средневзвешенная стоимость капитала;

- структура инвестиционного портфеля;

- уровень самофинансирования инвестиций;

- уровень кредитоспособности компании и состав ее финансовых обязательств;

- инструменты контроллинга, применяемые в Обществе.

На современном этапе к числу основных видов финансовых рисков предприятия относятся:

- риск снижения финансовой устойчивости, по степени опасности играет ведущую роль – генерирует угрозы банкротства предприятия;

- риск неплатежеспособности предприятия, порождается разбалансированностью положительного и отрицательного денежных потоков предприятия во времени, по своим финансовым последствиям относится к числу наиболее опасных;

- инвестиционный риск, связан с возможной потерей капитала, относится к группе наиболее опасных финансовых рисков;

- инфляционный риск, инфляция обесценивает реальную стоимость капитала и ожидаемых доходов от осуществляемых финансовых операций; в современных условиях носит постоянный характер, в финансовом менеджменте ему должно уделяться постоянное внимание.

Далее представлен PEST-анализ факторов макросреды ГП Санаторий «Приозерский» (таблица 1). На основе экспертного метода присваиваются качественные оценки (если влияние очень слабое, присваивается балльная оценка 3, если существенное - 5, значительное - 7, высокое (сильное) - 9).

Таблица 1

PEST-анализ факторов макросреды ГП Санаторий «Приозерский»

Факторы	Знак влияния, +, -	Качественная оценка	Балльная оценка, b_i	Вес фактора, w_j	Важность фактора, $b_i * w_j$	Критический синтез
Политические факторы						
Законодательство во внешней экономике	-	слабое	3	0,05	-0,15	Исполнение законов
Налоговое законодательство	-	существенное	5	0,1	-0,5	Уплата всех налогов и сборов, избрание оптимальной системы налогообложения

Технологические факторы

Связь	+	слабое	3	0,05	0,15	Совершенствован средств связи
Новая технология сбыта у конкурента	-	значительное	7	0,1	- 0,7	Изучить возможности освоения новой технологии

Продолжение таблицы 1

Факторы	Знак влияния, +, -	Качественная оценка	Балльная оценка, b_i	Вес фактора, w_j	Важность фактора, $b_i * w_j$	Критический синтез
---------	--------------------------	------------------------	------------------------------	--------------------------	-------------------------------------	-----------------------

Социальные факторы

Стиль жизни, обычай, привычки	+	существенное	5	0,1	0,5	Реализация качеств. услуг способствует формированию безупречной деловой репутации
Активность потребителей	+	значительное	7	0,1	0,7	Активная реклама услуг

Экономические факторы

Уровень инфляции	-	существенное	5	0,2	-1	Экономное расходование средств
Уровень безработицы	-	слабое	3	0,1	-0,3	-
Процентная ставка и курсы нац. валют	-	слабое	3	0,1	-0,3	Продажа услуг отечественным клиентам
Уровень цен на топливо и электричество	-	слабое	3	0,1	-0,3	Оптимизация расходов

В целях анализа внешней и внутренней среды предприятия следует провести анализ деловой среды и рынка в рамках SWOT-анализа – всестороннего изучения рыночной ситуации, в которой действует предприятие, и оценки видов возможностей и угроз, с которыми оно может столкнуться (таблица 3).

Таблица 3

Матрица SWOT ГП Санаторий «Приозерский»

Возможности:

- привлечение новых клиентов;
- дальнейшее расширение гостиничного и медицинского комплексов;
- положительная экономическая динамика в сфере санаторно-курортного бизнеса.

Угрозы:

- существенная конкуренция в сфере санаторно-курортного бизнеса;
- падение спроса вследствие ухудшения экономической ситуации в регионе и в целом по стране.

Сильные стороны:

- улучшенное оснащение номерного фонда;
- удобное расположение гостиницы;
- сравнительно невысокие цены на услуги проживания;
- наличие дополнительных услуг (кафе-бар, бильярд, бассейн и др.);
- высокий сервис и качество обслуживания.

«Силы и возможности»:

1. Доступные цены, предоставление скидок постоянным клиентам, дальнейшее развитие номерного фонда и новых методов лечения, расширение дополнительных услуг позволит увеличить долю на рынке г. Белокуриха и, соответственно, объемы продаж.
2. Высокое качество обслуживания даст дополнительные преимущества по сравнению с конкурентами

«Силы и угрозы»:

1. Высокий сервис, умеренные цены позволят снизить риск невостребованности услуг и минимизировать влияние конкуренции на данном сегменте рынка.
2. Расширение дополнительных услуг (например, открытие современного косметического кабинета) ослабит конкуренцию со стороны других санаториев.

Слабые стороны:	«Слабости и возможности»:	
-ограниченный размер капитальных вложений для дальнейшего развития;	1. Рекламная активная кампания, акцентирующая внимание на качестве услуг, подчеркивающая престиж санатория, ориентированная на привлечение новых клиентов.	«Слабости и угрозы»:
-слабая рекламная деятельность;		1. Необходимо быстрое реагирование на внешние угрозы посредством изучения потребностей клиентов, конкурентной среды.
-недостаточное использование скидок и акций;	2. Создание резервного фонда, формируемого за счет чистой прибыли, для целей дальнейшего расширения санатория.	2. Экономное расходование средств без ухудшения качества обслуживания.
-дополнительные услуги требуют расширения площадей санатория.		

По итогам SWOT-анализа можно говорить о таких недостатках предприятия, как недостаточный спектр дополнительных услуг, слабая рекламная кампания, недостаточное использование скидок и акций, на устранение которых в первую очередь должны быть направлены мероприятия в рамках повышения экономической эффективности.

Исходя из проведенного анализа, следует порекомендовать ГП Санаторий «Приозерский» политику ценообразования осуществлять в двух основных направлениях: в отношении физических и юридических лиц, то есть частных лиц и предприятий, которые, как правило, заключают договоры с предприятием на размещение и оздоровительное лечение своих сотрудников.

Таким образом, направления ценовой политики должны быть следующие:

- для корпоративных клиентов, работающих по официальному прејскуранту санатория, должен нормироваться размер скидки (30% □ максимальное нормативное значение) в зависимости от сезона реализации;
- для физических лиц предусматривается максимальная скидка 20%.

Необходимо понимать, что цены могут быть скорректированы в течение года с учетом рыночной конъюнктуры (конкурентной среды и покупательской способности клиентов). Иницирует корректировку директор санатория.

Также в рамках ценовой политики рекомендуется разработка гибких ценовых предложений для постоянных клиентов санатория:

- накопительная скидка на услуги проживания;
- разработка «золотых» и «платиновых» карт (карты со скидкой соответственно 5% и 7%);
- специальные цены и на дополнительные услуги санатория;
- подарочные сертификаты в сауну и бильярдную;
- VIP-карты на посещение кафе-бара (предусматривают скидку 10%).

Таким образом, ценовая политика в рамках предлагаемой стратегии должна быть направлена на сохранение и расширение базы постоянных гостей, повышение лояльности.

Между тем, ключевыми положениями рекламной стратегии ГП Санаторий «Приозерский» должны стать следующие:

1. Реклама санатория должна строиться на подчеркивании его очевидных достоинств (отличий), например, удачное расположение, доступные цены, дополнительные услуги, предоставление скидок и т.д.
2. Реклама должна быть ориентирована на удержание и фиксацию уже имеющих клиентов и на привлечение новых.
3. Рекламу следует также направить на поддержание престижа, поскольку бороться с конкурентами можно лишь за счет своей деловой репутации.
4. Принятие управленческих решений по размещению рекламной продукции в СМИ должно базироваться на анализе эффективности рекламы в них, а также на данных маркетинговых исследований.
5. Реклама должна быть планомерной и систематической. Разрозненные, эпизодические рекламные мероприятия неэффективны.

6. Всю рекламу санатория нужно выдерживать в фирменном стиле.

7. Пристальное внимание требуется уделять рекламе в Интернете, которая является самым современным и перспективным средством рекламы.

Анализ внутренней и внешней среды, конкурентных возможностей ГП Санаторий «Приозерский» должны быть ориентированы на формирование и развитие преимуществ санатория, повышение качества оказываемых услуг, повышение квалификации работников, особенно медицинского персонала, и в конечном итоге на удовлетворение потребностей клиентов в качественном санаторно-курортном лечении.

В заключение главы следует добавить, что в ходе анализа внутренней среды предприятия были выявлены негативные тенденции в финансовом состоянии ГП Санаторий «Приозерский» и их усиление за последние три года, поэтому необходимо разработать мероприятия по повышению финансовой устойчивости для данного предприятия, предложить рекомендации в данной области, что будет рассмотрено в заключительной части данной работы.

2.3 Рекомендации по финансовому оздоровлению организации

Итак, в ходе анализа внутренней среды ГП Санаторий «Приозерский» выяснилось, что тип финансовой устойчивости санатория можно охарактеризовать как «неустойчивое финансовое состояние». Для снижения рисков неплатежеспособности и низкой финансовой устойчивости санатория можно использовать универсальные инструменты, состоящие в следующем:

- снижению затрат;
- стимулировании продаж;
- оптимизации денежных потоков;
- работе с дебиторами и реформировании политики по коммерческому кредитованию;
- реструктуризации кредиторской задолженности.

Очевидно, что для того, чтобы повышать рентабельность продаж и в перспективе увеличивать притоки денежных средств, требуется сократить расходы. В условиях снижения финансовой устойчивости на предприятии уменьшение затрат – один из наиболее действенных инструментов, которым предприятия могут пользоваться для стабилизации финансового положения.

Для снижения затрат ГП Санаторий «Приозерский» необходимо следующее:

- ужесточать процедуры авторизации затрат;
- мотивировать персонал на сокращение расходов и снижение издержек, не связанных с основной деятельностью предприятия.

В рамках перечисленных направлений нужно осуществлять следующее:

- формировать бюджеты предприятия. Планирование расходов и передача полномочий по их управлению менеджерам подразделений дадут возможности существенно понизить издержки. Можно порекомендовать ограничиться формированием мастер-бюджета (он состоит из прогнозного баланса, бюджета движения денежных средств и бюджета доходов и расходов), бюджетов основных производственных подразделений, а также формировать бюджеты дебиторской и кредиторской задолженностей и движения сырья и материалов. Это обеспечит оптимизацию движения денежных потоков и удержание затрат на заданном уровне;
- внедрять новые формы расчетов с контрагентами (бартер и взаиморасчет);
- ужесточать контроль по всем видам затрат;
- сокращать издержки по оплате труда. Следует разрабатывать бонусные схемы для сотрудников компании и мотивировать их на сокращение издержек. За основу можно принять схему, при которой часть сэкономленных расходов выплачивают сотрудникам.

Одна из повсеместно распространенных ошибок состоит в том, что в условиях кризиса многие компании стараются увеличивать притоки поступления денежных средств, повышая цены на продукцию или услуги без предварительных исследований рынков. Активизация продаж ГП Санаторий «Приозерский» должна заключаться в развитии отношений с существующими покупателями и привлечении новых, предложении рынкам новых услуг, а также в пересмотре существующих систем по скидкам и льготам для клиентов.

Для этого можно предложить реализацию следующих маркетинговых мероприятий:

- проводить ограниченные маркетинговые исследования. Главная цель исследования – определить емкость рынков, оценить возможность увеличивать объем продаж и отпускную цену путевки. Нужно выявлять и потребительские предпочтения, то есть производить ранжирование по уровню значимости тех характеристик услуг санатория, на которые обращают внимание клиенты. Это даст возможность отказаться от невостребованных характеристик, а, следовательно, сокращать расходы;

- выделять группы услуг, которые приносят предприятию наибольшие прибыли. Следует проводить ABC-анализ прибыльности услуг компании. Внимание менеджеров по продажам следует заострить на первой группе («А») услуг. Для этого создают дифференцированную систему мотивации, когда менеджеры получают различные проценты от объемов продаж по различным категориям услуг или путевок;

- пересматривать ассортиментную и ценовую политику компании. Требуется оценивать точку безубыточности для каждой категории услуг и сопоставлять ее с данными об объеме продаж за несколько предыдущих периодов. Если точка безубыточности выше объема продаж какого-либо из наименований услуг, то следует пересматривать ценовую политику в отношении данной услуги или анализировать возможности не оказывать данный вид услуг.

Оптимизация потоков денежных средств – одна из важных задач повышения экономической эффективности санатория.

Первое, что нужно сделать в данном направлении, – внедрять процедуры ежедневной сверки баланса наличных денежных средств. Это даст возможности исключать возможные злоупотребления. Менеджеры будут получать достоверную информацию о текущих остатках средств на счетах и в кассе организации, требуемую для принятия решений о реализации текущих платежей. Затем нужно создавать реестры текущих платежей и расставлять приоритеты. Приоритетность тех или иных платежей директора должны пересматривать в процессе ежемесячных обсуждений при участии рядового персонала. После этого можно перейти к построению максимально детальных бюджетов движения денежных средств на будущие отчетные периоды (месяцы). Это даст возможности провести оптимизацию денежных потоков компании и предвидеть кассовые разрывы.

Нужно также рассмотреть возможность увеличения так называемых внереализационных доходов. Нередко компании могут получать дополнительный доход за счет сдачи в аренду неиспользуемой площади или перевода офиса в менее дорогое место.

Для того чтобы провести оптимизацию работы с дебиторами, можно порекомендовать выполнить следующие действия:

- структурировать дебиторов по сроку платежа. К примеру, можно выделить следующие группы дебиторов со сроками погашения: до 15 дней, от 15 до 20 дней и т. п. По каждой из групп следует назначать ответственное лицо (как правило, менеджера по продажам). Он будет контролировать своевременность и полноту исполнения обязательств контрагентами. Целесообразно вводить бонусные схемы мотивации менеджеров, привязанные к сроку погашения дебиторской задолженности. Например, 1% от объемов денежных средств, поступивших в срок; и 0,5% при поступлении денежных средств с задержкой 1-2 дня и т. д.;

- формировать шкалу скидок за досрочное погашение и прогнозирование роста потоков денежных средств. Прежде чем принимать новые условия расчетов с контрагентами, требуется моделировать ситуации, для этого построив бюджеты движения денежных средств и бюджеты доходов и расходов. Если получены оптимальные результаты, новые схемы расчета утверждают приказами по предприятию.

Реструктуризация кредиторской задолженности ГП Санаторий «Приозерский» предполагает получение различных уступок со стороны кредиторов. К примеру, уменьшение сумм задолженности или сокращение процентных ставок по кредитам в обмен на разнообразные активы, которые принадлежат компании.

Отдельно нужно упомянуть об управлении персоналом в условиях повышения финансовой устойчивости ГП Санаторий «Приозерский». Если вовремя отслеживается появление внешних угроз, и есть время для проведения изменений, то проблем не возникнет. Однако в большинстве кризисных ситуаций все организационные изменения в части управления расходами, дебиторской задолженностью и денежными средствами должны проводиться в сжатые сроки. Это вызывает значительный рост рабочей нагрузки на персонал. Следовательно, порождает сопротивление проводимым реформам. Для того чтобы преодолеть данную ситуацию, требуется довести до персонала план по выходу из кризиса. Это можно сделать как на общих собраниях, так и через руководителей

подразделений.

Как правило, возможностей для материального стимулирования персонала в период экономического спада у компании немного. Тем не менее, есть простые способы, не увеличивая долю затрат на оплату труда, мотивировать персонал на более эффективную работу. Основные принципы в данном случае – разделение рисков компании с сотрудниками и ориентация персонала на результат.

Также следует порекомендовать внедрение финансового контроллинга на предприятии, его основные задачи заключаются в следующем:

- наблюдении за процессом реализации финансовых заданий, установленных системой плановых финансовых показателей и нормативов;
- измерении степени отклонений фактических результатов финансовой деятельности от предусматриваемых;
- диагностировании по размеру отклонений серьезных ухудшений в финансовом состоянии предприятия;
- диагностировании существенного понижения темпа финансового развития организации;
- разработке оперативных управленческих решений по нормализации финансовой деятельности предприятия согласно предусмотренным целям и показателям;
- корректировке при необходимости отдельных целей и показателей финансового развития в связи с изменениями внешней финансовой среды;
- корректировке отдельных целей и показателей финансового развития в связи с изменениями конъюнктуры финансового рынка и внутренних условий реализации хозяйственной деятельности предприятия.

Контроллинг – это система управления, которая сочетает в себе элементы планирования, учета, контроля и анализа финансово-хозяйственной деятельности предприятия. Контроллинг в ГП Санаторий «Приозерский» позволит принимать обоснованные управленческие решения. Он по большому счету является эффективной управленческой информационной системой на предприятии.

В ГП Санаторий «Приозерский» мероприятия по повышению финансовой устойчивости должны осуществляться в сжатые сроки и включать в себя

следующие регламентирующие процедуры:

- создание временной целевой рабочей группы на предприятии для решения проблем по различным направлениям (формирование финансовой стратегии, разработка новых направлений деятельности, сокращение дебиторской задолженности);
- определение порядка формирования группы (состав группы, распределение ролей), порядка работы группы (цели, требования к результату, сроки исполнения, точки контроля, механизмы совместительства с основной деятельностью), формирование системы вознаграждения (премирование по результатам), обеспечение координации деятельности группы;
- пересмотр системы оплаты труда менеджеров по продажам на предмет зависимости их дохода от достижения поставленных целей по продажам;
- разработка и реализация пакета положений по целевому стимулированию инициатив в хозяйственной деятельности предприятия (привлечение клиентов и др.).

В качестве предложений по повышению финансовой устойчивости ГП Санаторий «Приозерский» предлагается разработать документы по развитию финансового управления в организации: план мероприятий по развитию финансового управления, положение о рабочей группе по финансовому управлению, положение о финансовом контроллинге.

Также целесообразно утвердить регламент по управлению дебиторской задолженностью в ГП Санаторий «Приозерский».

Таким образом, создание регламентов и положений на предприятии, то есть правовое обеспечение проекта мероприятий по повышению финансовой устойчивости должно быть обязательно реализовано, поскольку без него невозможна эффективная финансово-хозяйственная деятельность ООО ГП Санаторий «Приозерский».

Все вышеперечисленные рекомендации можно использовать для финансового оздоровления ГП Санаторий «Приозерский». Перечисленные меры должны стать первоочередными, так как они необходимы в поддержке финансовой устойчивости предприятия, их реализация поможет повысить эффективность деятельности санатория, а персонал организации вывести на новый уровень работы.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

В результате проведенного исследования автор делает следующие выводы.

Анализ внутренней и внешней среды - очень важный для выработки стратегии организации и очень сложный процесс. Он требует внимательного отслеживания происходящих в среде процессов, оценки факторов и установления связи между факторами и теми сильными и слабыми сторонами, а также возможностями и угрозами, которые заключены во внешней среде. Очевидно, что, не зная среды, организация не может существовать.

Исследование среды управления производят при помощи ряда современных методов анализа. К ним, в частности, относят методы PEST- и SWOT-анализа. PEST-анализ – это разновидность анализа внешней среды организации. Он используется при подготовке к проектированию будущей стратегии. Позволяет экспертным путем определять сравнительную значимость факторов среды по четырем группам: социальным, технологическим, экономическим и политическим факторам. В свою очередь, SWOT-анализ – это анализ макросистемы рынка и определенных целевых рынков, самой организации и ее конкурентов по комплексной схеме: «сильные стороны – слабости – возможности – угрозы».

По итогам SWOT-анализа можно говорить о таких недостатках предприятия, как недостаточный спектр дополнительных услуг, слабая рекламная кампания, недостаточное использование скидок и акций, на устранение которых в первую очередь должны быть направлены мероприятия в рамках стратегического планирования компании.

В рамках повышения эффективности деятельности санатория рекомендуется:

- политику ценообразования осуществлять в двух основных направлениях: в отношении физических и юридических лиц, а именно для корпоративных клиентов, работающих по официальному прейскуранту санатория, должен нормироваться максимальный размер скидки 30%, для физических лиц должна предусматриваться максимальная скидка 20%;

- разработать гибкие ценовые предложения для постоянных клиентов санатория, направленные на сохранение и расширение базы постоянных гостей, повышение

лояльности;

- разработать эффективную рекламную стратегию, ориентированной на удержание и фиксацию уже имеющихся клиентов и на привлечение новых;
- требуется на базе лечебного отделения открыть косметический кабинет.

Анализ внутренней и внешней среды, конкурентных возможностей в ГП Санаторий «Приозерский» должны быть ориентированы на формирование и развитие преимуществ санатория, повышение качества оказываемых услуг, повышение квалификации работников, особенно медицинского персонала. В конечном итоге - на удовлетворение потребностей клиентов в качественном санаторно-курортном лечении.

Были разработаны рекомендации, направленные на повышение экономической эффективности деятельности ГП Санаторий «Приозерский»:

- формирование бюджетов предприятия (можно ограничиться составлением мастер-бюджета □ прогнозного баланса, бюджета движения денежных средств и бюджета доходов и расходов, бюджетов ключевых производственных подразделений, а также сформировать бюджеты дебиторской и кредиторской задолженностей и движения сырья и материалов);
- внедрение новых форм расчетов с контрагентами (бартер и взаиморасчеты);
- ужесточение контроля всех видов издержек;
- сокращение издержек на оплату труда;
- проведение ограниченных маркетинговых исследований в целях определения емкости рынка, оценки возможности увеличить объемы продаж и отпускные цены;
- выделение групп услуг, приносящих фирме наибольшую прибыль;
- пересмотр ассортиментной и ценовой политик фирмы;
- структурирование дебиторов по срокам платежа;
- мероприятия по оптимизации дебиторской и кредиторской задолженности;
- внедрение финансового контроллинга.

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

1. Акер, Д.А. Стратегическое управление: цели и задачи организации. - СПб: Питер, 2015. - 123 с.
2. Алиев, В.Г. Теория организации: учебник / В.Г. Алиев. - М.: Экономика, 2016. - 429 с.
3. Ашмарина, С.И. Менеджмент: учебник / Под редакцией С.И. Ашмариной. - М.: КноРус, 2015. - 499 с.
4. Балашов, А.П. Теория организации: Учебное пособие / А.П. Балашов. - М.: Вузовский учебник, НИЦ ИНФРА-М, 2013. - 208 с.
5. Баринов, В.А., Харченко, В.Л. Стратегический менеджмент: Учебник. - М.: ИНФРА-М, 2014. - 237 с.
6. Басовский, Л.Е. Стратегический менеджмент: Учебник / Л.Е. Басовский. - М.: НИЦ ИНФРА-М, 2013. - 365 с.
7. Баумгартен, Л.В. Методы анализа макросреды организации, основанные на группировке факторов / Л.В. Баумгартен // Маркетинг и маркетинговые исследования. - 2015. - №2. - С. 22-30.
8. Бердников, А.А. Анализ бизнес-среды и определение рыночной позиции организации // Молодой ученый. - 2014. - №1. - С. 327-330.
9. Бердникова Т.Б. Анализ и диагностика финансово-хозяйственной деятельности предприятия: учеб. пособие /Т.Б. Бердникова. - М.: ИНФРА-М, 2016. - 215 с.
10. Бурганова, Л.А. Теория управления: Учебное пособие /Бурганова Л.А. - М.: ИНФРА-М, 2015. - 153 с.
11. Веснин, В.Р. Менеджмент: учебник для вузов / В.Р. Веснин. - М.: Проспект, 2016. - 502 с.
12. Виханский, О.С., Наумов, А.И. Стратегическое управление. - М.: Гардарики, 2014. - 302 с.
13. Гвозденко, А.Н. SWOT-анализ: методики проведения и возможности применения на российских предприятиях / А.Н. Гвозденко // Маркетинг и маркетинговые

исследования. - 2016. - № 2. - С. 144-156.

14. Герчикова, И.Н. Менеджмент: Учебник для вузов / Герчикова И.Н. - М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2015. - 511 с.

15. Дафт, Р.Л. Теория организации: Учебник для студентов вузов / Р.Л. Дафт; Пер. с англ. Э.М. Коротков. - М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2012. - 736 с.

16. Жемчугов, А.М., Жемчугов, М.К. Разработка и реализация эффективной стратегии / А.М. Жемчугов, М.К. Жемчугов // Проблемы экономики и менеджмента. - 2014. - №11. - С. 19-24.

17. Зельдович, Б.З. Менеджмент: учебник для вузов / Зельдович Б.З. - М.: Экзамен, 2016. - 397 с.

18. Коробко, В.И. Теория управления: учеб. пособие / В.И. Коробко. - М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2015. - 383 с.

19. Котлер, Ф., Роланд, Б., Бикхофф, Н. Стратегический менеджмент по Котлеру. Лучшие приемы и методы. - М.: Альпина Паблишер, 2015. - 143 с.

20. Кузнецов, Ю.В. Теория организации: Учебник для бакалавров / Ю.В. Кузнецов, Е.В. Мелякова. - М.: Юрайт, 2013. - 365 с.

21. Лапыгин, Ю.Н. Теория организаций: Учебное пособие / Ю.Н. Лапыгин. - М.: ИНФРА-М, 2012. - 311 с.

22. Мескон, М. Альберт, М., Хедоури, Ф. Основы менеджмента: учебник / пер. с англ. и ред. О.И. Медведь. - М.: Дело, 2014. - 665 с.

23. Мильнер, Б.З. Теория организации: Учебник / Б.З. Мильнер. - М.: НИЦ ИНФРА-М, 2013. - 848 с.

24. Никифорова, Е.В. Содержание и источники информации стратегического анализа внешней и внутренней среды организации / Е.В. Никифорова, Л.Ф. Бердникова, В.А. Авинова // Вектор науки Тольяттинского государственного университета. - 2015. - №4. - С. 79-81.

25. Попова, Л.Ф. Оценка влияния факторов внешней среды предприятия на характеристики организационной структуры / Л.Ф. Попова // Вестник Волгоградского гос. ун-та. - 2014. - №2. - С. 54-60.

26. Развитие теории, методологии и управления организацией в условиях интенсивных трансформаций внешней среды: [кол. моногр.] / [кол. авт.]; под общ. ред. А.В. Гугелева. – Саратов: Саратовский социально-экономический институт (филиал) РЭУ им. Г.В. Плеханова, 2016. – 184 с.
27. Румянцева, З.П. Общее управление организацией: теория и практика: учебник / З.П. Румянцева. - М.: ИНФРА-М, 2014. - 304 с.
28. Савицкая Г.В. Анализ хозяйственной деятельности предприятия. - М.: Инфра, 2016. - 186 с.
29. Семенов, А.К., Набоков, В.И. Основы менеджмента: Учебник. – М.: Дашков и К, 2016. – 556 с.
30. Смирнов, Э.А. Теория организации: Учебное пособие / Э.А. Смирнов. - М.: ИЦ РИОР, 2013. - 143 с.
31. Тебекин, А.В. Менеджмент организации: учебник / А. В. Тебекин, Б.С. Касаев. - М.: Кнорус, 2013. - 414 с.
32. Теория менеджмента: Учебник для вузов / Под ред. Лялина А. – СПб.: Питер, 2015. - 464 с.
33. Теория управления: учебник для вузов / под ред. А. Л. Гапоненко, А. П. Панкрухина. - М.: РАГС, 2015. - 557 с.
34. Третьякова, Е.П. Теория организации: учеб. пособие / Е.П. Третьякова. - М.: Кнорус, 2014. – 224 с.
35. Фролова, Е.А. Стратегическое управление предприятием в условиях неопределенности внешней среды / Е.А. Фролова // Информационная безопасность регионов. – 2015. - №1. – С. 99-104.
36. Хорин, А.Н. Стратегический анализ: учебное пособие / А.Н. Хорин, В.Э. Керимов. – М.: Эксмо, 2015. – 288 с.
37. Цыганова, И.Ю., Якимова, В.А. Сравнительный анализ привлекательности сегментов бизнеса по ключевым показателям макро- и микросреды / И.Ю. Цыганова, В.А. Якимова // Управленческий учет и финансы. – 2015. - №1. – С. 18-24.
38. Черняк, В.З. Теория управления: Учебное пособие / Черняк В.З. – М.: Академия, 2016. – 256 с.

39. Шеремет А. Д. Методика финансового анализа / А. Д. Шеремет, Р. С. Сайфулин. - М.: ИНФРА-М, 2015. - 176 с.

40. Юрзинова И.Л. Новые подходы к диагностике финансового состояния хозяйствующих субъектов / И.Л. Юрзинова // Экономический анализ: теория и практика. - 2017. - № 11. - С. 59-63.