

Содержание:

Введение

Актуальность выбранной темы. Любая организация находится и функционирует в рамках внешней и внутренней сред. Они определяют успешность функционирования компании, накладывают определенные ограничения на операционные действия и в какой-то степени, каждое действие компании возможно только в том случае, если среда допускает его осуществление.

Внешняя среда является источником, питающим организацию ресурсами, необходимыми для поддержания ее внутреннего потенциала на должном уровне. Организация находится в состоянии постоянного обмена с внешней средой, обеспечивая тем самым себе возможность выживания. Но ресурсы внешней среды не безграничны. И на них претендуют многие другие организации, находящиеся в этой же среде. Поэтому всегда существует возможность того, что организация не сможет получить нужные ресурсы из внешней среды. Это может ослабить ее потенциал и привести ко многим негативным для организации последствиям. Задача стратегического управления состоит в обеспечении такого взаимодействия организации со средой, которое позволяло бы ей поддерживать ее потенциал на уровне, необходимом для достижения ее целей, и тем самым давало бы ей возможность выживать в долгосрочной перспективе.

Изучение внутренней среды компании дает руководству возможность оценить внутренние ресурсы и возможности компании. Выявляя сильные и слабые стороны компании, руководство имеет возможность расширять и укреплять конкурентные преимущества и, соответственно, предупредить возникновение возможных проблем. Как и в случае с внешней средой, задача стратегического менеджмента компании поддерживать и улучшать стороны, которые увеличивают конкурентное преимущество компании в долгосрочном периоде.

Целью курсовой работы является анализ внутренней и внешней среды организации ООО «Миррамед».

Достижение поставленной цели предполагает решение следующих **задач:**

- изучить теоретические основы анализа внутренней и внешней среды;

- дать общую характеристику и провести экономический анализ деятельности организации;
- проанализировать ситуацию и конкуренцию в отрасли;
- провести анализ продуктового портфеля организации;
- провести ситуационный анализ анализируемого бизнеса;
- определить конкурентные преимущества организации;
- выбрать конкурентную стратегию для анализируемого бизнеса и оценить ее;
- разработать мероприятия по реализации стратегии.

Объектом исследования является компания ООО «Миррамед».

Предметом исследования выступает анализ внутренней и внешней среды ООО «Миррамед».

Методологической и теоретической основой исследования являются работы отечественных и зарубежных специалистов-аналитиков по проблемам стратегического управления бизнесом. В работе использовались эмпирические методы исследования: анализ литературы по проблеме исследования, наблюдение, математическая обработка данных.

Глава 1. Теоретические основы анализа внутренней и внешней среды организации

1.1. Понятие и факторы внутренней среды организации

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

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

Организация, по определению, это группа людей с осознанными общими целями. Организацию можно рассматривать как средство достижения целей, которое позволяет людям выполнить коллективно то, чего они не могли бы выполнить индивидуально. Цели есть конкретные конечные состояния или желаемый результат, которого стремится добиться группа, работая вместе. В ходе процесса планирования руководство разрабатывает цели и сообщает их членам организации. Этот процесс представляет собой мощный механизм координирования, потому что он дает возможность членам организации знать, к чему они должны стремиться.

У организации могут быть разнообразные цели, особенно это касается организаций различных типов. Организации, которые занимаются бизнесом, сосредоточены главным образом на создании определенных товаров или услуг в рамках специфических ограничений – по затратам и получаемой прибыли. Эта их задача отражена в таких целях, как рентабельность (прибыльность) и производительность. Государственные органы, учебные институты и некоммерческие больницы не стремятся получать прибыль. Но их волнуют затраты. И это находит отражение в наборе целей, сформулированных как предоставление конкретных услуг в рамках определенных бюджетных ограничений.

В подразделениях, так же как и во всей организации, необходима выработка целей. Цели подразделений в различных организациях, которые имеют сходную деятельность, будут ближе между собой, чем цели подразделений в одной организации, занимающихся различными видами деятельности. Из-за этих различий в целях подразделений руководство должно предпринимать усилия по их координации. Основным направляющим моментом при этом следует считать общие цели организации. Цели подразделений должны составить конкретный вклад в цели организации как целого, а не вступать в противоречие с целями других подразделений.

Структура организации – это логические взаимоотношения уровней управления и функциональных областей, построенных в такой форме, которая позволяет наиболее эффективно достигать целей организации. Главные структурные переменные: специализированное разделение труда и сфера контроля.

Разделение труда присутствует в любой организации. В большинстве современных организаций разделение труда вовсе не означает случайного распределения работ между имеющимися людьми. Характерной особенностью является специализированное разделение труда – закрепление данной работы за специалистами, т. е. теми, кто способен выполнить ее лучше всех с точки зрения организации как единого целого. Разделение управленческого труда между экспертами по маркетингу, финансам и производству является наглядным тому примером. Разделение работы по производству автомобиля на многочисленные малые операции, такие, например, как установка фар, также можно рассматривать как конкретную специализацию труда.

Вертикальное разделение труда, т. е. отделение работы по координации от непосредственного выполнения заданий, необходимо для успешной групповой работы. Преднамеренное вертикальное разделение труда в организации дает в результате иерархию управленческих уровней. Центральной характеристикой этой иерархии является формальная подчиненность лиц на каждом уровне. Лицо, находящееся на высшей ступени управления, может иметь в своем подчинении нескольких руководителей среднего звена, представляющих различные функциональные области. Эти руководители среднего звена могут, в свою очередь, иметь несколько подчиненных из числа линейных руководителей. Иерархия пронизывает всю организацию, спускаясь на уровень неуправленческого персонала.

Число лиц, подчиненных одному руководителю, представляет собой сферу контроля. Сфера контроля – это важный аспект организационной структуры. Если одному руководителю подчиняется довольно большое количество людей, то мы говорим о широкой сфере контроля, которая дает в результате плоскую структуру управления. Если сфера контроля узкая, т. е. каждому руководителю подчиняется мало людей, можно говорить о многоуровневой структуре. В целом большие организации с плоской структурой имеют меньше уровней управления, чем организации сопоставимого размера с многоуровневой структурой.

На практике сфера контроля в организации часто варьируется в значительной степени, как по уровням управления, так и по функциональным областям.

Необходимость в координации, существующая всегда, становится поистине насущной, когда работа четко делится и по горизонтали, и по вертикали, как это имеет место в крупных современных организациях. Если руководство не создает формальных механизмов координации, люди не могут выполнить работу вместе.

Без соответствующей формальной координации различные уровни, функциональные зоны и отдельные лица легко могут сосредоточиться на обеспечении своих собственных интересов, а не на интересах организации в целом [3, с. 41-48].

Еще одним направлением разделения труда в организации является формулирование задач. Задача – это предписанная работа, серия работ или часть работы, которая должна быть выполнена заранее установленным способом в заранее оговоренные сроки. С технической точки зрения задачи предписываются не работнику, а его должности. На основе решения руководства о структуре каждая должность включает ряд задач, которые рассматриваются как необходимый вклад в достижение целей организации. Считается, что, если задача выполняется таким способом и в такие сроки, как это предписано, организация будет действовать успешно.

Задачи организации традиционно делятся на три категории. Это работа с людьми, предметами (машинами, сырьем, инструментами), информацией. Например, на обычном заводском конвейере работа людей состоит из работы с предметами. Задача же мастера – это в основном работа с людьми. В то же время задачи казначея корпорации в основном связаны с информацией.

Технология как фактор внутренней среды имеет гораздо большее значение, чем многие думают. Технология подразумевает стандартизацию и механизацию. То есть использование стандартных деталей может существенно облегчить процесс производства и ремонта. В наше время существует очень мало товаров, процесс производства которых не стандартизован.

В начале века появилось такое понятие как сборочные конвейерные линии. Сейчас этот принцип используется почти повсеместно, и очень сильно повышает производительность предприятий.

Технология, как фактор, сильно влияющий на организационную эффективность требует тщательного изучения и классификации. Существует несколько способов классификации, я опишу классификацию по Томпсону и по Вудворд.

Классификация технологии по Джоан Вудворд пользуется наибольшей известностью. Она выделяет три категории технологий:

Единичное, мелкосерийное или индивидуальное производство, где одновременно изготавливается только одно изделие.

Массовое или крупносерийное производство применяется при изготовлении большого количества изделий, которые идентичны друг другу или очень похожи.

Непрерывное производство использует автоматизированное оборудование, которое работает круглые сутки для непрерывного изготовления одинакового по характеристикам продукта в больших объемах. Примеры – переработка нефти, работа электростанций.

Социолог и теоретик организации Джеймс Томпсон предлагает другие три категории технологий не противоречащие трем предыдущим:

1. Многозвенные технологии, характеризующиеся серией независимых задач, которые должны выполняться последовательно. Типичный образец – сборочные линии массового производства.
2. Посреднические технологии характеризуются встречами групп людей, таких, например, как клиенты или покупатели, которые являются или хотят быть взаимозависимыми.
3. Интенсивная технология характеризуется применением специальных приемов, навыков или услуг, для того чтобы произвести определенные изменения в конкретном материале, поступающем в производство.

Нельзя назвать какой-то один тип технологии лучше другого. В одном случае может быть более приемлем один тип а в другом более подойдет противоположный. Люди определяют окончательную пригодность данной технологии, когда они делают свой потребительский выбор. Внутри организации люди являются важным решающим фактором при определении относительного соответствия конкретной задачи и содержания операций избранным технологиям. Никакая технология не может быть полезной и никакая задача не может быть выполнена без сотрудничества людей, которые являются пятой внутренней переменной. [1, с. 49-53].

Люди являются основой любой организации. Без людей нет организации. Люди в организации создают ее продукт, они формируют культуру организации, ее внутренний климат, от них зависит то, чем является организация.

Люди, работающие в организации, очень сильно отличаются друг от друга по многим параметрам: пол, возраст, образование, национальность, семейное положение, его способности и т.п. Все эти отличия могут оказывать серьезное влияние как на характеристики работы и поведение отдельного работника, так и на действия и поведение других членов организации. В связи с этим менеджмент

должен строить свою работу с кадрами таким образом, чтобы способствовать развитию положительных результатов поведения и деятельности каждого отдельного человека и стараться устранять отрицательные последствия его действий. В отличие от машины человек имеет желания, и для него характерно наличие отношения к своим действиям и действиям окружающих. А это может серьезно влиять на результаты его труда. В этой связи менеджменту приходится решать ряд чрезвычайно сложных задач, от чего в большой степени зависит успех функционирования организации. [4, с. 232]

1.2. Понятие и факторы внешней среды организации

Многие факторы внешней среды могут влиять на организацию. Подчеркивая диверсифицированность воздействия окружения, Штейнер и Майнер указывают: «В прошлом руководители концентрировали внимание на экономических и технических обстоятельствах. Однако в последнее время изменение установок людей, социальных ценностей, политических сил и сферы юридической ответственности заставили руководителей расширить спектр требующих учета внешних воздействий».

Взаимосвязанность факторов внешней среды – это уровень силы, с которой изменение одного фактора воздействует на другие факторы. Так же как изменение любой внутренней переменной может сказываться на других, изменение одного фактора окружения может обуславливать изменение других.

Взаимосвязанность различных факторов внешней среды, как считают Эмери и Трист, должна была превратить среду современных организаций в бурно изменяющуюся. Руководители больше не могут рассматривать внешние факторы изолированно. Они должны понять, что эти факторы взаимосвязаны и изменяются. Эмери и Трист приводят в качестве примера провал одной английской фирмы по производству пищевых консервов, которая «так и не сумела осознать, что ряд внешних событий становится настолько взаимоувязанным, что это ведет к необратимым общим изменениям». Как они указывают далее, «выживание становится решающим образом связанным с уровнем знаний организации о ее окружении».

Под сложностью внешней среды понимается число факторов, на которые организация обязана реагировать, а также уровень вариативности каждого фактора.

Если говорить о числе внешних факторов, на которые организация вынуждена реагировать, то, если на нее давят государственные постановления, частое перезаключение договоров с профсоюзами, несколько заинтересованных групп влияния, многочисленные конкуренты и ускоренные технологические изменения, можно утверждать, что эта организация находится в более сложном окружении, чем, положим, организация, озабоченная действиями всего нескольких поставщиков, нескольких конкурентов при отсутствии профсоюзов и замедленном изменении технологии. Подобным образом, когда речь идет о разнообразии факторов, организация, использующая всего несколько исходных материалов, нескольких специалистов и ведущая дела всего с несколькими фирмами своей страны, должна считать условия обеспечения менее сложными, чем организация, у которой эти параметры иные. По показателю разнообразия факторов в более сложных условиях будет находиться организация, использующая многочисленные и разные технологии, претерпевающие более быстрое развитие, чем организация, которой все это не касается.

Подвижность среды - это скорость, с которой происходят изменения в окружении организации. Многие исследователи указывали, что окружение современных организаций изменяется с нарастающей скоростью.

Подвижность внешнего окружения может быть выше для одних подразделений организации и ниже для других. К примеру, во многих фирмах отдел исследований и разработок сталкивается с высокой подвижностью среды, поскольку он должен отслеживать все технологические нововведения. С другой стороны, производственный отдел может быть погружен в относительно медленно изменяющуюся среду, характеризующуюся стабильным движением материалов и трудовых ресурсов. В то же время если производственные мощности разбросаны по разным странам мира или исходные ресурсы поступают из-за границы, то производственный процесс может оказаться в условиях высокоподвижной внешней среды. Учитывая сложность функционирования в условиях высокоподвижной среды, организация или ее подразделения должны опираться на более разнообразную информацию, чтобы принимать эффективные решения относительно своих внутренних переменных. Это делает принятие решений более трудным процессом.

Неопределенность внешней среды является функцией количества информации, которой располагает организация по поводу конкретного фактора, а также функцией уверенности в этой информации. Если информации мало или есть сомнения в ее точности, среда становится более неопределенной, чем в ситуации,

когда имеется адекватная информация и есть основания считать ее высоконадежной. Поскольку бизнес все более становится глобальным занятием, требуется больше и больше информации, но уверенность в ее точности снижается. Зависимость от мнений иностранных экспертов или аналитических материалов, изложенных на иностранном языке, усугубляет неопределенность. Чем неопределеннее внешнее окружение, тем труднее принимать эффективные решения.

При рассмотрении влияния внешнего окружения на организацию важно понимать, что характеристики среды отличны, но в то же время связаны с ее факторами. Характеристики взаимосвязанности, сложности, подвижности и неопределенности описывают факторы как прямого, так и косвенного воздействия. Эта зависимость станет понятнее при рассмотрении основных факторов в среде прямого воздействия: поставщиков, законов и государственных органов, потребителей и конкурентов.

Поставщики. С точки зрения системного подхода организация – это механизм преобразования входов в выходы. Основные разновидности выходов – это материалы, оборудование, обеспечивающих ввод указанных ресурсов, – один из наиболее ярких примеров прямого воздействия среды на операции и успешность деятельности организации. Получение ресурсов из других стран может быть выгоднее с точки зрения цен, качества или количества, но одновременно опаснее усилением таких факторов подвижности среды, как колебания обменных курсов или политическая нестабильность.

Материалы. Некоторые организации зависят от непрерывного притока материалов. Примеры: машиностроительные фирмы, фирмы, распределяющие товары, и магазины розничной торговли.

Японцев считают создателями методов ограничения запасов. Фирмы, для которых материалы – входы, считают, что то, что необходимо для следующего этапа производственного процесса, должно доставляться по принципу «точно в срок». Такая система снабжения требует тесного взаимодействия производителя с высшей степени взаимосвязанными поставщиками. В других странах может понадобиться поиск альтернативных поставщиков или поддержание значительного объема запасов.

Капитал. Для роста и процветания фирмы нужны поставщики не только материалов, но и капитала. Таких потенциальных инвесторов несколько: банки,

программы федеральных учреждений по предоставлению займов, акционеры и частные лица, акцентирующие векселя компании или покупающие ее облигации. Как правило, чем лучше дела у компании, тем выше ее возможности договорится с поставщиками на благоприятных условиях и получить нужный объем средств. Небольшие, в особенности венчурные, предприятия сегодня испытывают большие трудности с получением необходимых средств.

Законы и государственные органы. Многие законы и государственные учреждения также влияют на организации. В преимущественно частной экономике взаимодействие между покупателями и продавцами каждого вводимого ресурса и каждого результирующего продукта подпадает под действие многочисленных правовых ограничений.

Государственные органы. Организации обязаны соблюдать не только федеральные законы, но и требования органов государственного регулирования. Эти органы обеспечивают принудительное выполнение законов в соответствующих сферах своей компетенции, а также вводят собственные требования, зачастую также имеющие силу закона. Комиссия по торговле регулирует торговую практику предприятий. Федеральная комиссия по связи регулирует порядок телефонной, телеграфной, телевизионной и радиосвязи. Право выдавать и отменять лицензии на радио- и телевидение дает комиссии огромную власть над соответствующими организациями. Комиссия по ценным бумагам и биржам определяет, как публичные акционерные компании должны вести финансовую и бухгалтерскую отчетность. Управление по надзору за качеством пищевых продуктов и медикаментов регулирует сбыт и разработку новых видов продукции в соответствующих отраслях. Управление охраны труда устанавливает нормативы условий работы.

Потребители. Многие принимают точку зрения известного специалиста по управлению Питера Ф. Друкера, согласно которой единственная подлинная цель бизнеса – создавать потребителя. Под этим понимается следующее: само выживание и оправдание существования организации зависит от ее способности находить потребителя результатов ее деятельности и удовлетворять его запросы. Значение потребителей для бизнеса очевидно. Однако некоммерческие и государственные организации также имеют потребителей в друкеровском смысле. То, что граждане являются потребителями и заслуживают к себе соответствующего отношения, к сожалению, иногда неочевидно в повседневных соприкосновениях с государственной бюрократией. Тем не менее в период выборов использование рекламы и личных встреч с избирателями служит ясным указанием

на то, что кандидаты в будущие хозяева кабинетов рассматривают граждан как потребителей, которых нужно «купить».

Конкуренты. Конкуренты – это внешний фактор, влияние которого невозможно оспаривать. Руководство каждого предприятия четко понимает, что если не удовлетворять нужды потребителей так же эффективно, как это делают конкуренты, предприятию долго не продержаться на плаву. Во многих случаях не потребители, а как раз конкуренты определяют, какого рода результаты деятельности можно продать и какую цену можно запросить. Если некогда мощное предприятие еще могло справиться с конкурентами, используя против них нечестные, грабительские методы, то сегодня руководители вынуждены реагировать на нововведения по-иному – превращая свою организацию в еще более новаторскую и эффективную, чем все прочие в данной области [5, с. 128-129].

1.3. Методы анализа внутренней и внешней среды

При формировании маркетинговой стратегии фирма должна анализировать следующие группы факторов, относящиеся к ее внешней и внутренней среде:

1. Тенденции развития спроса и внешней среды организации (рыночный спрос, запросы потребителей, правовое регулирование, состояние и особенности конкурентной борьбы на рынке и т.д.)
2. Управленческие ресурсы и возможности самой фирмы (производственный, торговый, финансовый, кадровый потенциал).
3. Миссия и цели деятельности фирмы.

Анализ внешней среды - рассмотрение информации об экономике в целом и об экономическом положении данного предприятия. Он предполагает изучение следующих факторов: экономики и политики страны, технологий, законодательства, конкурентов, каналов сбыта, покупателей, науки, культуры, поставщиков, инфраструктуры.

Наиболее типичными вопросами при проведении внешнего ситуационного анализа являются:

□ Сможем ли мы удовлетворить потребности рынка без кардинальной реорганизации предприятия?

□ Есть ли у наших конкурентов то, чего нет у нас?

□ Существует ли угроза деятельности предприятия со стороны законодательной системы?

Таким образом, внешний ситуационный анализ - это рассмотрение информации о состоянии экономики в целом и об экономическом положении данного конкретного предприятия, конкуренции, рынках сбыта, наличии необходимых транспортных путей, политической и экологической обстановке в стране, законодательного и правового пространства.

Анализ внутренней среды предполагает оценку ресурсов предприятия по отношению к внешней среде и ресурсам основных конкурентов. Предполагает изучение таких факторов как товары и услуги, место предприятия на рынке, персонал, ценовая политика, каналы продвижения на рынок. Речь идет о переменных, которые относятся к маркетинговому комплексу и полностью находятся под контролем предприятия.

Цель анализа внутренней среды - оценка ресурсов предприятия по отношению к окружающей среде и ресурсам основных конкурентов. Суть анализа в изучении ситуации, сложившейся к данному моменту на рынке, и всесторонний анализ продукта, предлагаемого на конкретный рынок. Основное внимание должно уделяться тому, что предприятие может предложить потребителю, то есть тем факторам, которые связаны со сбытом и прибыльностью продукции, ее достоинствами и недостатками, возможностями в продвижении товаров.

Для выявления возможностей и слабых сторон организации в конкретных условиях производственно-хозяйственной деятельности используются самые различные методы и способы: SWOT- анализ, анализ жизненного цикла товаров, матричный анализ и другие. Кратко рассмотрим эти методы.

В процессе проведения SWOT- анализа рассматриваются: сильные и слабые стороны деятельности предприятия; анализируются возможности; вскрываются причины эффективности (неэффективности) работы; анализируется соотношение достоинств и недостатков предприятия и конкурентов; определяется степень восприимчивости к внешним факторам. анализ может быть проведен по предприятию в целом, товарной линии или конкретному товару. Он объективно напоминает о существующих возможностях и ограничениях предприятия, которые важно иметь в виду для формирования маркетинговой стратегии фирмы. При этом возможности на рынке выявляются в связи с разработкой нового товара или

планируемыми продажами существующего. Например, есть ли на рынке возможности для формирования концепции нового товара? нового типа упаковки? самых эффективных каналов распределения? нового подхода к рекламе? мощной идеи стимулирования сбыта? есть ли способ получить преимущества в каналах публичных отношений? Эти и другие возможности стремятся выявить в каждой функциональной области маркетинга. Выявляют также угрозы существующей или желаемой позиции предприятия на рынке.

Они могут исходить от рыночного окружения, конкурентов, в связи с внедрением новой технологии, законов, каких-либо других существующих или возможных проблем, которые могут препятствовать достижению поставленных целей. Выявление угроз дает возможность своевременно принять необходимые меры защиты. Иногда слабые стороны могут быть превращены в сильные, например, лишние мощности могут рассматриваться как слабость, но если есть планы расширения предприятия, то это может рассматриваться и как сила.

На основе данных SWOT - анализа составляется матрица SWOT. Слева выделяются два раздела - сильные и слабые стороны, в верхней части матрицы выделяют два раздела - возможности и угрозы.

На пересечении разделов образуются четыре поля, для которых следует рассмотреть все возможные парные комбинации и выделить те, которые должны быть учтены при разработке стратегии предприятия:

«СИВ» - сила и возможности. Для таких пар следует прорабатывать стратегию по использованию сильных сторон предприятия, для того чтобы для того чтобы получить результат от возможностей, выявленных во внешней среде;

«СИУ» - сила и угрозы. Стратегия должна предполагать использование сильных сторон предприятия для устранения угроз;

«СЛВ» - слабость и возможности. Стратегия должна быть построена таким образом, чтобы предприятие могло использовать появившиеся возможности для преодоления имеющихся слабостей;

«СЛУ» - слабость и угрозы. Стратегия должна быть построена таким образом, чтобы предприятие избавилось от слабостей и преодолело имеющуюся угрозу.

Для оценки возможностей применяется метод позиционирования каждой конкретной возможности на матрице возможностей. Аналогичная матрица

составляется для оценки угроз.

В целом, SWOT-анализ обеспечивает объективный контекст для определения маркетинговой стратегии предприятия.

Жизненный цикл товаров (ЖЦТ) - это время существования товара на рынке, концепция ЖЦТ исходит из того, что любой товар рано или поздно вытесняется с рынка другим, более совершенным или дешёвым товаром. Могут быть товары - долгожители, но вечного товара нет. Концепция ЖЦТ может применяться в отношении вида продукции, конкретной модели и торговой марки. Тип и особенно конкретная модель продукции обычно более чётко следуют традиционному жизненному циклу, чем вид продукции или торговая марка.

После определения места товаров в системе координат необходимо выбирать стратегию для каждой из товарных групп. В маркетинговой практике известны три вида стратегий в зависимости от занимаемой доли на рынке.

Стратегия атакующая предлагает активную, агрессивную позицию фирмы на рынке и преследует цель завоевать и расширить рыночную долю. Оборонительная стратегия предполагает сохранение фирмой своей рыночной доли и удержание своих позиций на рынке. Стратегия отступления является, как правило, вынужденной. В ряде случаев по определенным товарам фирма осознанно идет на снижение рыночной доли.

Матрица БКГ дает возможность наглядного представления позиций на рынке, пригодна в качестве модели для генерирования маркетинговых стратегий и проста в использовании.

Таким образом, применение в стратегическом планировании маркетинга современных методов анализа позволяет эффективно управлять продуктовым портфелем предприятия, вырабатывать соответствующие маркетинговые стратегии для достижения целей организации в целом.

Глава 2. Анализ внутренней и внешней среды организации на примере клиники «Миррамед»

2.1. Характеристика организации

Клиника «Миррамед» - это крупный многопрофильный медицинский центр для взрослых и детей, ведущий историю своего существования с 2002 года. Клиника работает ежедневно, включая выходные и праздничные дни, предоставляя качественное медицинское обслуживание в сжатые сроки.

Команда специалистов «Миррамед» - это более 600 врачей различных специальностей. Среди них врачи высшей квалификационной категории, 90 кандидатов медицинских наук, 20 докторов медицинских наук, 13 профессоров и 2 академика.

Клиника оснащена новейшим оборудованием, позволяющим проводить уникальные манипуляции и диагностические обследования, например МРТ и КТ. Собственная лаборатория проводит широкий спектр анализов и исследований.

Медицинский центр «Миррамед» решает не только текущие задачи в сфере практической медицины, но уделяет большое внимание развитию и повышению профессионального уровня сотрудников, совершенствованию качества предоставляемых услуг. Для этого в центре создан и успешно работает Корпоративный учебный центр, основной задачей которого является непрерывное обучение и повышение квалификации персонала.

Обширная деятельность, которой занимается центр, признана и высоко оценена профессиональным сообществом. Государственные и муниципальные структуры ежегодно отмечают своими наградами заслуги сотрудников клиники, их вклад в дело развития российской медицины и поддержания здоровья населения.

Клиника «Миррамед» оказывает широкий спектр медицинских услуг по всем направлениям современной медицины: гинекология, урология, терапия, кардиология, неврология, гастроэнтерология, проктология, эндокринология, аллергология-иммунология, косметология и др. Всего в клинике ведут прием специалисты более 20 направлений.

В структуру ООО «Миррамед» в Санкт-Петербурге входит многопрофильный медицинский центр (ул. Полтавская д. 5) и косметология (ул. Марата, д.2).

Штат медперсонала клиники составляет 113 человек. Ежегодно в клинике принимают в среднем около 5 тыс. пациентов.

Предпосылками для реализации проекта по формированию оптимальной стратегии организации ООО «Миррамед» являются рост конкуренции на рынке медицинских

услуг, активная маркетинговая политика конкурентов, планы по расширению бизнеса компании в регионы.

2.2. Экономический анализ деятельности организации

Финансовая отчетность представлена в Приложениях 1 – 3. Анализ финансового положения и эффективности деятельности ООО «Миррамед» выполнен за период с 01.01.2013 по 31.12.2019 г. на основе данных этих документов. Анализ финансового положения ООО «Миррамед» за 2018 - 2019 годы представлен в Приложении 5.

Соотношение основных качественных групп активов организации на последний день анализируемого периода характеризуется значительной долей (97%) текущих активов и незначительным процентом внеоборотных средств. Активы организации за весь период уменьшились на 69108 тыс. руб. (на 44%). Отмечая снижение активов, необходимо учесть, что дебиторская задолженность снизилась в большей степени – на 73,8%. Увеличение собственного капитала, в части нераспределенной прибыли, которое произошло вследствие уменьшения кредиторской задолженности, следует рассматривать как положительный фактор. На рис.1 представлена структура активов организации в разрезе основных групп.

Снижение величины активов организации связано, в основном, со снижением дебиторской задолженности – 73898 тыс. руб. (-86,5%), в свою очередь произошло увеличение складского запаса – 5852 тыс. руб. (8,7%)

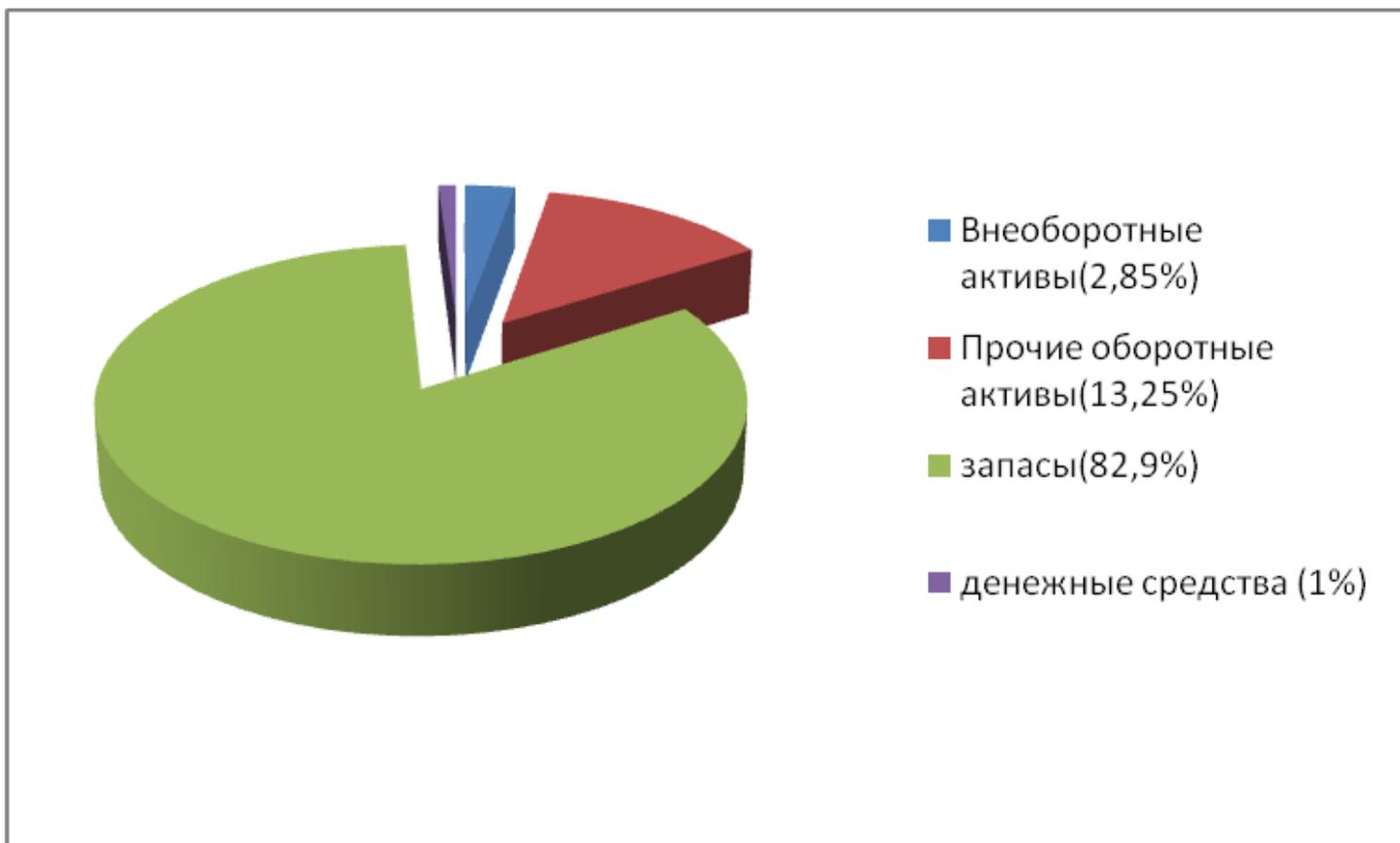


Рисунок 1 - Структура активов ООО «Миррамед» за 2019 год

Одновременно, в пассиве баланса прирост наблюдается по статье нераспределенная прибыль – 48057 тыс. руб., что произошло из-за снижения кредиторской задолженности – 67479 тыс. руб. (70,1%)

Таблица 1

Оценка стоимости чистых активов организации

Значение показателя Изменение за анализируемый период

Показатель	в тыс. руб.		тыс. руб. (гр.3-гр.2)	± % ((гр.3- гр.2) : гр.2)
	31.12.2018	31.12.2019		
Чистые активы	51794	58246	6452	7,35

По состоянию на 31.12.2019 собственный капитал организации равнялся 58248,0 тыс. руб. Собственный капитал организации за последний год вырос на 48057,0 тыс. руб.

Таблица 2

Анализ ликвидности баланса ООО «Миррамед»

Показатель	Значение показателя		Расчет, рекомендованное значение
	в тыс. руб.		
	31.12.2018	31.12.2019	
Коэф. текущей ликвидности	1,066	2,89	оборотные средства/краткосрочные обязательства, нормальное значение 2
Коэф. абсолютной ликвидности	0,027	0,031	высоколиквидные активы/краткосрочные обязательства, нормальное значение не менее 0,2

На 31.12.2019 при норме 2 коэффициент текущей (общей) ликвидности имеет значение 2,89. Несмотря на это следует отметить, что за весь рассматриваемый период коэффициент повысился на 1,82. Коэффициент абсолютной ликвидности имеет значение ниже нормы (0,031). При этом с начала периода коэффициент абсолютной незначительно вырос на 0,004.

Таблица 3

Величина собственных оборотных средств ООО «Миррамед»

Показатель	Расчет, значение показателя	Изменение показателя %
------------	-----------------------------	------------------------

Итог разд 2 - Итог раздела 5 в тыс. руб.

31.12.2018	31.12.2019		
СОС (WC) Величина собственных оборотных средств	9718	55747	52,46

Анализ финансовой устойчивости ООО «Миррамед» приведен в Приложении 5. Коэффициент концентрации собственного капитала организации на 31 декабря 2013 г. составил 0,66. Данный коэффициент характеризует степень зависимости организации от заемного капитала. Полученное здесь значение укладывается в принятую для этого показателя норму (нормальное значение: не менее 0,5, оптимальное 0,6-0,7) и свидетельствует о хорошем балансе собственного и заемного капитала. За весь анализируемый период произошло существенное повышение коэффициента (0,59).

Уровень финансового левериджа показывает сколько рублей заемного капитала приходится на 1 рубль собственных средств. По состоянию на 31.12.2019 коэффициент составил 0,49 и демонстрирует вполне соответствующее нормальному значению.

Основные финансовые результаты деятельности ООО «Миррамед» за 2018 – 2019 гг. приведены в Приложении 6. За 2019 год организация получила прибыль от продаж в размере 38072 тыс. руб., что составило 15,4% от выручки. По сравнению с аналогичным периодом прошлого года прибыль от продаж выросла на 7301 тыс. руб., или на 23%. По сравнению с прошлым периодом в текущем наблюдалось увеличение выручки от продаж на 8492 тыс. руб. при одновременном снижении на 697 тыс. руб. расходов по обычной деятельности.

2.3. Анализ отрасли и конкуренции

Далее рассмотрим внешнюю среду организации – ключевые характеристики рынка медицинских и косметологических услуг г. Санкт-Петербург.

Основными игроками рынка медицинских услуг г. Санкт-Петербург являются государственные и негосударственные организации, а также ведомственные

лечебно-профилактические учреждения (ВЛПУ), их общее число составляет около 1400 клиник. В количественном выражении данные организации между собой делят рынок следующим образом (рис.2): частными являются около 88% кабинетов и клиник, ведомственными - около 7 %, менее 5% рынка занимают государственные клиники.

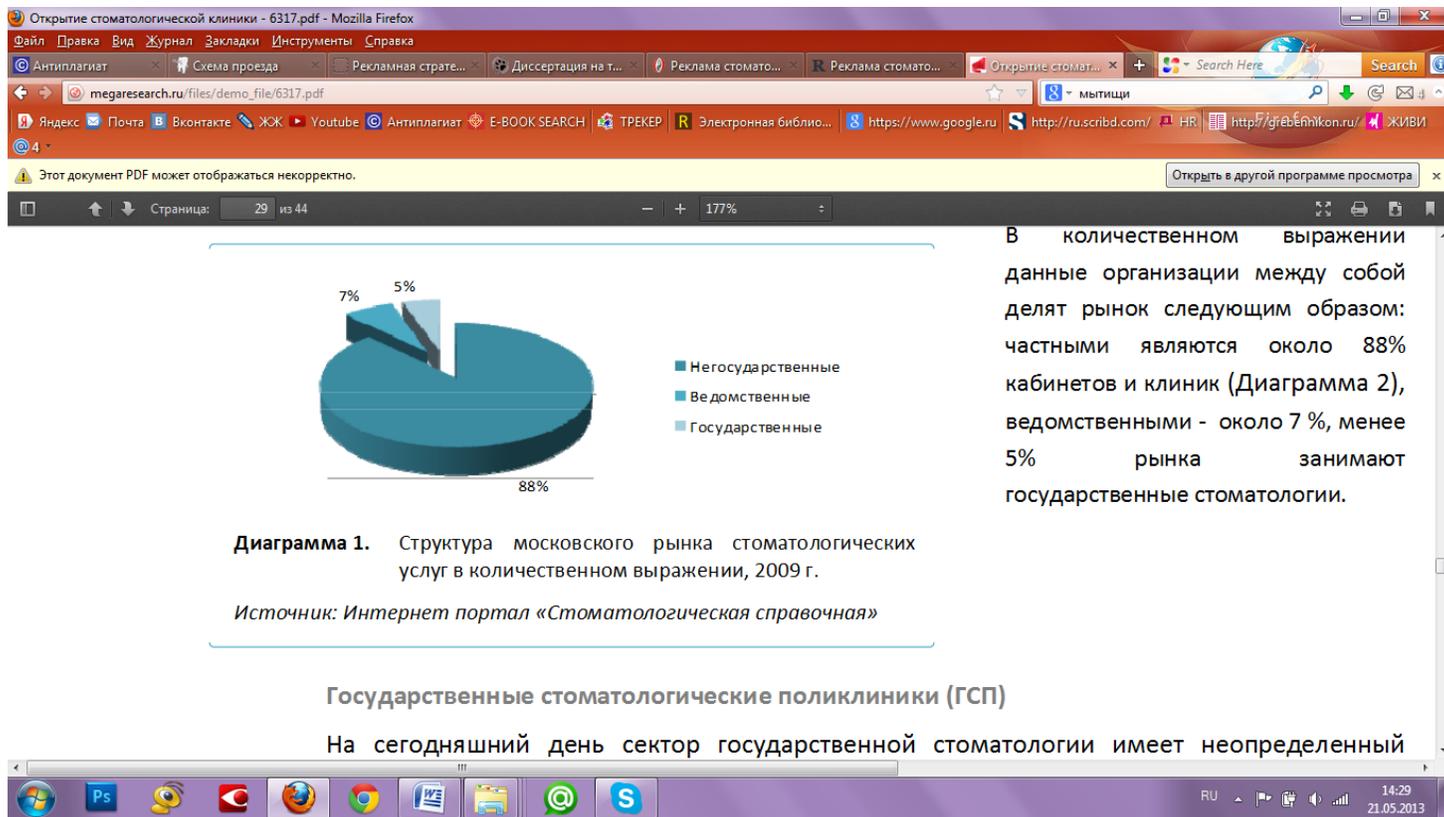


Рисунок 2 - Структура рынка медицинских услуг г. Санкт-Петербург в количественном выражении, 2018 г.[1]

ООО «Миррамед» является частной клиникой, оказывающей платные услуги частным лицам.

К числу основных направлений маркетинговой и рекламной деятельности медицинского учреждения ООО «Миррамед» относится организация платных услуг населению. Именно в этой отрасли проявляют себя с наибольшей эффективностью принципы маркетинга, требующие учета интересов потребителей медицинских услуг, которые за определенную плату имеют возможность получить сервисные услуги или обеспечить себе комфортность лечения.

Клиенты клиники. Согласно данным руководства ООО «Миррамед», основная часть целевой аудитории — это люди среднего возраста: 35% респондентов от 36 до 45 лет, 32% — 26-35 лет. 67% пациентов медицинской организации «Миррамед»

составляют женщины, 33% - мужчины.

Особенность женской аудитории в том, что она следит за новинками косметологии, внимательно изучает их принцип действия, эффект, последствия, читает отзывы о результатах. Более 40% респондентов — это специалисты, имеющие подчиненных. Значительная часть опрошенных — 14,5% — это домохозяйки, а 13,5% респондентов заняты на руководящих должностях. В связи с высокой конкуренцией в отрасли требования потребителей к качеству услуг достаточно высокие. Также является высокой и дифференцированность требований, что связано с индивидуальными потребностями клиентов.

Оценка влияния потребителей на деятельность ООО «Миррамед» представлена в таблице 4.

Таблица 4

Оценка влияния потребителей на деятельность ООО «Миррамед»

№	Показатели	Оценка
1	Информированность потребителя о клинике	5,5
2	Количество потребителей	5
3	Число постоянных клиентов	2
4	Платежеспособность потребителя	3,2
5	Дифференцированность требований	4
6	Требования к качеству обслуживания	5
7	Применение современного оборудования	4,5
8	Получение гарантий	4,5
	$O_p = \sum O_i$	
Итого	8	4,2

Из таблицы 4 видно, что оценка влияния потребителей на привлекательность отрасли составляет 4,2 балла. Таким образом, можно сделать вывод, что потребитель создает возможности для бизнеса. Однако, стоит обратить внимание на такой параметр как число постоянных клиентов. Данный параметр получил низкую оценку (2 балла), ему стоит уделить внимание, т.к. наличие постоянных клиентов очень важный фактор конкурентоспособности ООО «Миррамед».

Информированность потребителя об организации получила самую высокую оценку (5,5 балла). Можно сделать вывод, что проведение хороших рекламных компаний является для ООО «Миррамед» возможностью для поддержания конкурентоспособности.

Поставщики медицинского оборудования и материалов. Оценка влияния поставщиков на деятельность клиники ООО «Миррамед» приведена в таблице 5.

Таблица 5

Оценка влияния поставщиков на деятельность ООО «Миррамед»

№	Показатели	Оценка
---	------------	--------

1	Надежность, гарантии поставок	4
2	Качество оборудования	6
3	Скидки	2
4	Зависимость от поставщиков энергоресурсов (вода, свет, тепло)	5,5
5	Доступность поставщиков	3,5
6	Объем ассортимента	3
7	Наличие системы доставки	4
8	Соответствующая документация (лицензии, сертификаты)	2
9	Скорость поставки	2,8
10	Наличие страхования и его условия	5
11	Стоимость поставляемой продукции	3,3
	$O_p = \sum O_i$	
Итого	11	3,74

Из таблицы 5 видно, что многие параметры, такие как доступность поставщиков, объем ассортимента, наличие лицензий, скорость поставки и стоимость поставляемой продукции закрепляют зависимость ООО «Миррамед» от поставщиков.

В работе с поставщиками необходимо обращать внимание на параметр «Соответствующая документация (лицензии, сертификаты)», он получил низкую оценку (2 балла) и может представлять угрозу, т.к. в отрасли наблюдается большое число поставок медицинского оборудования с дефектами, которые не берут на себя никакой ответственности, если дефект незначителен. Скорость поставок низкая, поэтому данный параметр оценен в 2,8 балла. Наивысшую оценку получил параметр «качество оборудования», т.к. существует возможность использовать оборудование высшего качества по техническим и эргономичным характеристикам.

Анализ конкурентного окружения ООО «Миррамед». По данным сайта srb.all-gorod.ru, в Санкт-Петербурге действует около 66 компаний, предоставляющих частные медицинские услуги и услуги косметологии.

По ассортименту предлагаемых услуг и ценовой политике главными конкурентами ООО «Миррамед» являются клиники «Альтермед», «МедиЭстетик» и «Лазерный Доктор». На рис.3 в виде диаграммы представлены доли рынка трех основных конкурентов компании «Миррамед».

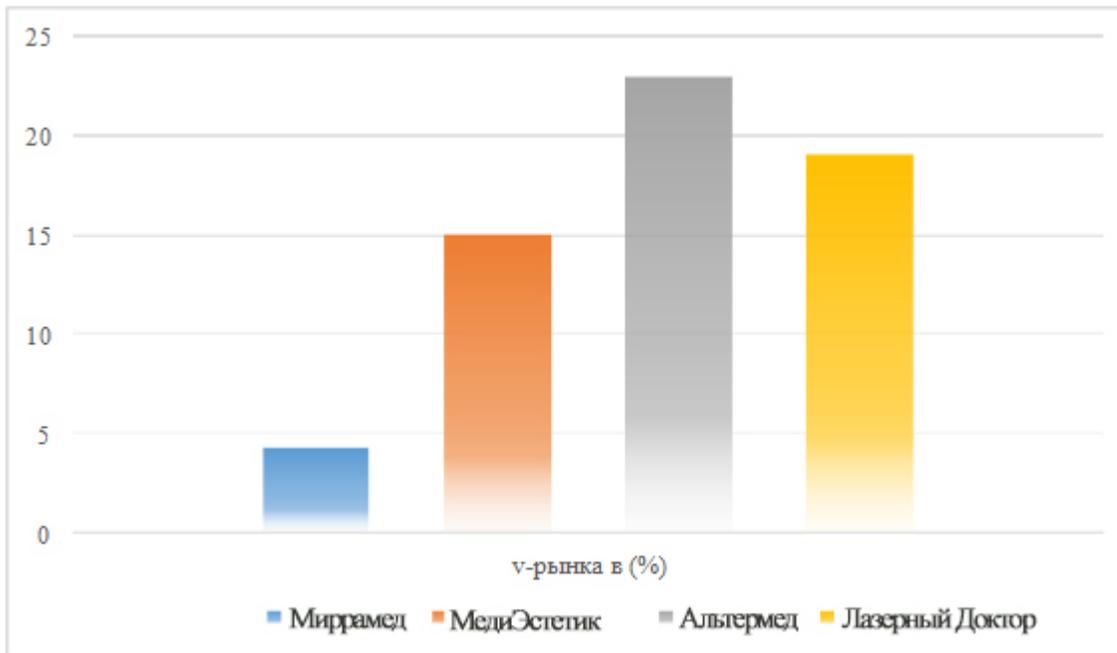


Рисунок 3 - Доли медицинских и косметологических клиник на рынке Санкт-Петербурга

Каждый из конкурентов имеет свои преимущества и недостатки, но можно провести общую оценку конкурентов для выяснения конкурентной ситуации в отрасли (табл.6).

Таблица 6

Оценка конкурентной борьбы

№	Показатели	Оценка
---	------------	--------

1	Количество конкурентов	3
2	Цены конкурентов	2,8
3	Преимущества конкурентов	3,5
4	Вероятность снижения цен	4,5
5	Вероятность повышения качества	5
6	Агрессивность	3,8
7	Материально-техническая база	4,5
8	Среднее качество услуг конкурентов	2
9	Предпочтение потребителей в пользу конкурентов	3,3
10	Конкуренты, близко расположенные к «Миррамед»	3
11	Доля рынка	3,5
	$O_k = \sum O_i$	
Итого	11	3,4

Средняя оценка влияния конкурентной борьбы на привлекательность отрасли составляет 3,4 балла. Это говорит о том, что конкуренция в отрасли находится на приемлемом уровне, ООО «Миррамед» имеет конкурентов, ведущих активную политику по привлечению потребителей. На сегодняшний момент это не является угрозой.

Тем не менее, стоит учитывать постоянно изменяющуюся внешнюю среду, поэтому данный показатель необходимо постоянно контролировать и принимать соответствующие меры. Такие показатели конкурентов, как цена, доля рынка, агрессивность, качество медицинских и косметологических услуг, условия поставки, преимущества и общее количество конкурентов в целом должны находиться под пристальным вниманием.

Материально-техническая база рассматриваемых клиник - конкурентов ООО «Миррамед» находится примерно на одном уровне, и вероятность повышения качества по сравнению с ООО «Миррамед» невелика. Таким образом, это создает возможности для компании выстоять в конкурентной борьбе и занимать высокую ступень в отрасли.

Оценка конкурентоспособности ООО «Миррамед» в сравнении с основными конкурентами приведена в таблице 7.

Таблица 7

Оценка конкурентноспособности ООО «Миррамед» по взвешанным рейтингам

Ключевые факторы успеха или показатели конкурентной силы	«Миррамед»	«Лазерный Доктор»	«МедиЭстетик»	«Альтермед»
Качество и характеристики услуг	6	9	8	10
Репутация и имидж	9	5	8	9
Оснащенность современным оборудованием	7	8	9	10
Технологический уровень	6	8	8	10
Квалификация персонала	6	5	10	1
Маркетинг и реклама	8	6	8	7
Финансовая устойчивость	7	5	7	9

Относительное положение по издержкам	4	6	6	9
Обслуживание потребителей	9	4	8	7
Общий невзвешанный рейтинг конкурентноспособности	57	56	72	77

Шкала рейтингов: 1- очень слабая позиция; 10 - очень сильная позиция

При рассмотрении подобного рейтингового анализа становится очевидным, что если компания обладает сильными конкурентными позициями в тех областях, где слабы один или несколько её соперников, то представляется целесообразным рассмотреть план наступательных действий, направленных на использование слабостей конкурентов [11, с.213].

Построим карту стратегических групп и проведем на ней позиционирование конкурентов. Для этого на рис. 4 распределим компании по координатной сетке в виде окружностей, площадь которых соответствует объему продаж.

На рисунке 4 отражены сегменты, в которых работают конкуренты. Основным конкурентом компании ООО «Миррамед» является «Альтермед», поскольку они ориентированы на одну клиентскую группу.

Издержки

Высокие

1- Миррамед

2 - Альтермед

	3 - Меди-
Средние	Эстетик
	4 - Лазерный
Низкие	доктор

Низкое Среднее Высокое Качество

Рисунок 4 - Стратегическая карта позиционирования ООО «Миррамед» и конкурентов

При практически одинаковых ценах на медицинские и косметологические услуги компаниям очень сложно вести ценовую конкуренцию. Поэтому конкуренты могут очень сильно изменить существующее положение в отрасли. Таким образом, отрасль, в которой функционирует ООО «Миррамед», является привлекательной, а компания имеет перспективы развития и расширения.

Анализ главного конкурента

Выше были рассмотрены основные конкуренты компании «Миррамед». Главным из них по доле рынка является многопрофильная клиника «Альтермед». Рассмотрим характеристики основного конкурента подробнее (таблица 8).

Таблица 8

Анализ конкурента ООО «Миррамед» – клиники «Альтермед»

№ Характеристика	Оценка (1-6)
1 Месторасположение	5
2 Взаимодействие с поставщиками оборудования и лекарств	3,5

3	Большое количество конкурентов	2,5
4	Взаимодействие с администрацией	4
5	Взаимодействие с контролирующими органами	3,5
6	Реклама	3,5
7	Количество потребителей	3
8	Соотношение качества и цены	3,8
9	Оснащение новейшим мед. оборудованием	5
10	Предоставление скидок	2
11	Применение новых технологий	4
12	Наличие высококвалифицированных специалистов	5
13	Большой спектр услуг	5
	$O_k = \sum O_i$	3,95
14		

Средний балл получился равным 3,95. Данная оценка говорит о том, что «Альтермед» является достаточно сильным конкурентом. На увеличение оценки повлияло несколько показателей, таких, как предоставление большого спектра предоставляемых медицинских, диагностических и косметологических услуг. Данный показатель влияет на удовлетворение потребностей клиентов.

Основным показателем, увеличивающих конкурентоспособность клиники «Альтермед», является ее удобное месторасположение и наличие высококвалифицированных специалистов (по 5 баллов). Данные показатели позволяют привлечь клиентов. Существенный фактор конкурента – более высокий по сравнению со среднерыночным уровень цен. Данный показатель составил 3,8 балла. Подобное ценообразование в организации оправдано из-за более высокого качества услуг.

Таким образом, можно сделать вывод о том, что клиника «Альтермед» является одним из основных конкурентов ООО «Миррамед».

На любую компанию влияют 5 сил, выделенные М. Портером [25], которые определяют уровень конкуренции. Рассмотрим их подробнее.

Возможность появления новых конкурентов

Вероятность появления новых конкурентов для ООО «Миррамед» низкая из-за высоких барьеров. Это можно объяснить высокими начальными капиталовложениями и рисками, связанными со спецификацией отрасли медицинских услуг, поиском клиентов, наличием определенных клиентских предпочтений. Возможные новые конкуренты – это частные средние и небольшие косметологические кабинеты. Сам потребитель создает входные барьеры для возможных конкурентов, отдавая предпочтение существующим игрокам рынка с проверенной репутацией.

Действия существующих конкурентов

Все обозначенные выше компании распространяют идентичные услуги, отличающиеся лишь качеством. В отрасли предоставления медицинских и косметологических услуг существует борьба за качество, что особенно ярко выражено в маркетинговой политике. Из-за высоких входных барьеров и стандартности предлагаемой услуги единственный способ развития – создание качественной услуги в кратчайшие сроки.

Возможность появления субститутов. Для ООО «Миррамед» возможность появления услуг-заменителей присутствует, так как медицинские и, особенно, косметологические услуги постоянно развиваются, совершенствуются, постоянно появляются новые услуги. Например, в 2019 году на замену косметологической инъекционной омолаживающей процедуре «мезотерапия» пришла лазерная терапия, позволяющая получить такой же эффект без болезненных уколов. Однако,

даже при появлении услуги-заменителя, большая часть услуг клиники «Миррамед» будет пользоваться спросом из-за доступности и универсальности.

Влияние потребителей. Потребитель средне влияет на ситуацию в отрасли, так как себестоимость услуг складывается во многом из стоимости аренды, оборудования, заработной платы персонала. Таким образом, клиент не диктует свои условия, но имеет право выбора при прочих стандартных условиях.

Влияние поставщика на отрасль низкое по причине одинаковых условий поставки всем компаниям. Но в последнее время отмечен значительный рост цен на закупку материалов, оборудования, препаратов. Поставщики объясняют это ростом курса валют и введенными в отношении России санкциями со стороны стран Европы и США.

На основании оценки сил конкуренции и рассмотренных выше элементов внешней среды организации ООО «Миррамед» оценим привлекательность отрасли в целом (табл. 9).

Таблица 9

Оценка привлекательности отрасли ООО «Миррамед»

№	Показатели	Оценка
1	Влияние потребителей	4,2
2	Влияние конкуренции	3,95
3	Влияние поставщиков	3,74
4	Остальные группы влияния	4,3
Итого	$PO = \sum O_i$	3,9
	4	

Таким образом, уровень развития и привлекательность отрасли медицинских и косметологических услуг в г. Санкт-Петербурге находятся на высоком уровне. Клиника «Миррамед» имеет возможность занять устойчивое, лидирующее положение в отрасли, поскольку располагает соответствующими возможностями для дальнейшего развития. Отрасль находится в стадии развития, что, с одной стороны, является источником угрозы прихода на рынок новых компаний и увеличения конкуренции, а с другой, предоставляет широкие возможности для роста. Поскольку основная угроза для компании – это действия настоящих и потенциальных конкурентов, необходимо проводить постоянный мониторинг их деятельности, анализ и четкие прогнозы на будущее. Это обеспечит лидерство компании на рынке. Имеющиеся возможности, рассмотренные выше, могут обеспечить продуктивную работу ООО «Миррамед», обеспечить распланированную работу с поставщиками и удовлетворить интересы целевых групп клиентов.

2.4. Анализ продуктового портфеля организации

Далее проведем анализ продуктового портфеля клиники «Миррамед» с помощью матрицы McKinsey [22, с.143-144].

1. Определение критериев конкурентоспособности продукции

Уровень конкурентоспособности продукции - первый ключевой параметр матрицы McKinsey. Маркетинговая стратегия развития бизнеса зависит от того, насколько уверенно продукция предприятия может конкурировать с аналогичной продукцией конкурентов [10, с.92].

Оценка конкурентоспособности услуг клиники ООО «Миррамед» представлена в таблице 10.

Таблица 10

Оценка конкурентоспособности продукции ООО «Миррамед»

Критерии конкурентоспособности

Вес
фактора

Услуга имеет уникальное преимущество (уникальные свойства, уникальные технологии, уникальная бизнес-модель)	27%
Услуга удовлетворяет потребности целевой аудитории от ее использования	20%
Сила бренда, под которым реализуется услуга (бренд имеет хороший имидж, высокий уровень знания, лояльность аудитории)	15%
Клиника обладает достаточными ресурсами для функционирования на новом рынке (финансовые, трудовые, временные, квалификация)	12%
Клиника может быстро адаптироваться к рыночным изменениям	10%
Уровень конкуренции в сегменте низкий (игроки малоактивны, рынок не насыщен и не поделен)	8%
Медленная реакция со стороны конкурентов на деятельность клиники	8%
Итого	100%

Итак, в соответствии с оценкой критериев конкурентоспособности, наиболее важными факторами конкурентоспособности услуги ООО «Миррамед» являются ее уникальность и способность удовлетворять потребности целевой аудитории максимально полно.

2. Определение и оценка критериев привлекательности рынка

Привлекательность сегмента для бизнеса — второй ключевой параметр матрицы McKinsey. Привлекательность сегмента влияет на целесообразность высоких вложений в развитие продукции на данном рынке, является индикатором для получения сверхприбыли в сегменте [10, с.96].

Таблица 11

Оценка критериев привлекательности рынка медицинских и косметологических услуг

Критерии привлекательности сегмента	Вес фактора
Объем продаж сегмента высокий	12%
Темпы роста сегмента высокие или превышает темпы роста рынка	10%
Кол-во игроков в сегменте незначительно	9%
Инвестиции в рекламу в сегменте отсутствуют или находятся на низком уровне	10%
Существуют возможности для расширения ассортимента в сегменте	5%
Низкий уровень культуры предоставления услуг (значит есть возможность роста)	14%
Сила конкурирующих брендов невелика (низкий уровень знания, лояльности, несформированный имидж продукта)	12%
На рынке существуют неудовлетворённые и скрытые потребности	15%
Прогнозируется долгосрочный рост сегмента	8%
Риски влияния внешних факторов (экономических, политических, социальных тенденций) минимальны	5%
Итого	100%

Из таблицы 11 мы видим, что наиболее важными факторами привлекательности рынка медицинских и косметологических услуг являются наличие свободных рыночных ниш, неудовлетворенный спрос, и темпы роста сегмента. Важность (или вес) критерия при оценке привлекательности рынка показывает, насколько оцениваемый параметр влияет на возможность получения сверхприбылей.

3. Оценка привлекательности сегментов и конкурентоспособности предоставляемых услуг.

Оценка проводится путем присвоения каждому фактору балла от 1 до 10, где 1 — самый низкий балл, означающий, что данный фактор определяет низкую привлекательность рынка и конкурентоспособность компании в сегменте, а 10 — максимальный балл, означающий, что по данному фактору сегмент является очень привлекательным и конкурентоспособность компании в данном сегменте потенциально высокая [4, с.117].

Таблица 12

Оценка сегментов «медицинские услуги» и «косметология» по критерию «конкурентоспособность»

Критерии конкурентоспособности	Вес фактора	Оценка выраженности фактора от 1 до 10	
		Медицинские услуги	Косметология
Услуга имеет уникальное преимущество (уникальные свойства, уникальные технологии, уникальная бизнес-модель)	100%	8	3
Услуга удовлетворяет потребности целевой аудитории от ее использования	20%	9	9

Сила бренда, под которым реализуется услуга (бренд имеет хороший имидж, высокий уровень знания, лояльность аудитории)	15%	5	10
Предприятие обладает достаточными ресурсами для функционирования на новом рынке (финансовые, трудовые, временные, квалификация)	12%	7	4
Предприятие может быстро адаптироваться к рыночным изменениям	10%	9	7
Уровень конкуренции в сегменте низкий (игроки малоактивны, рынок не насыщен и не поделен)	8%	2	2
Медленная реакция со стороны конкурентов на деятельность предприятия	8%	8	3

Таблица 13

Оценка сегментов «медицинские услуги» и «косметология» по критерию «привлекательность»

Критерии конкурентоспособности	Вес фактора	Оценка выраженности фактора от 1 до 10	Итоговая оценка Медицинские услуги	Итоговая оценка Косметология
	100%	Медицинские услуги	Косметология 7,25	5,69

Услуга имеет уникальное преимущество (уникальные свойства, уникальные технологии, уникальная бизнес-модель)	27%	8	3	2,16	0,81
Услуга удовлетворяет потребности целевой аудитории от ее использования	20%	9	9	1,8	1,8
Сила бренда, под которым реализуется услуга (бренд имеет хороший имидж, высокий уровень знания, лояльность аудитории)	15%	5	10	0,75	1,5
Предприятие обладает достаточными ресурсами для функционирования на новом рынке (финансовые, трудовые, временные, квалификация)	12%	7	4	0,84	0,48

Предприятие может быстро адаптироваться к рыночным изменениям	10%	9	7	0,9	0,7
Уровень конкуренции в сегменте низкий (игроки малоактивны, рынок не насыщен и не поделен)	8%	2	2	0,16	0,16
Медленная реакция со стороны конкурентов на деятельность предприятия	8%	8	3	0,64	0,24

Баллы были выставлены на основе экспертной оценки и с учетом данных вторичных исследований по сегменту.

4. Общий балл конкурентоспособности и привлекательности сегментов с учетом важности критерия

После того, как каждому фактору присвоен балл, рассчитаем сводный балл фактора с учетом его веса или важности. Данная операция производится в отдельном столбце путем умножения веса фактора на присвоенный балл [4, с.126].

Итоговая оценка = все фактора * оценка выраженности фактора.

Таблица 14

Общий балл конкурентоспособности и привлекательности сегментов «медицинские услуги» и «косметология»

Критерии	Вес фактора	Оценка выраженности фактора от 1 до 10		Итоговая оценка Медицинские услуги	Итоговая оценка Косметология
привлекательность сегмента	100%	Медицинские услуги	Косметология	8,10	4,75
Объем продаж сегмента высокий	12%	10	8	1,2	0,96
Темпы роста сегмента высокие или превышает темпы роста рынка	10%	9	5	0,9	0,5
Кол-во игроков в сегменте незначительно	9%	3	2	0,27	0,18
Инвестиции в рекламу в сегменте отсутствуют или находятся на низком уровне	10%	8	4	0,8	0,4
Существуют возможности для расширения ассортимента в сегменте	5%	10	9	0,5	0,45

Низкий уровень культуры предоставления услуги (значит есть возможность роста)	14%	8	4	1,12	0,56
Сила конкурирующих брендов не велика (низкий уровень знания, лояльности, несформированный имидж услуги)	12%	8	3	0,96	0,36
На рынке существуют неудовлетворённые и скрытые потребности	15%	7	2	1,05	0,3
Прогнозируется долгосрочный рост сегмента	8%	10	8	0,8	0,64
Риски влияния внешних факторов (экономических, политических, социальных тенденций) минимальны	5%	10	8	0,5	0,4

5. Расположение рыночных сегментов в матрице согласно количеству набранных баллов

В зависимости от того, какой итоговый балл получил товар по конкурентоспособности и рынок по привлекательности, зависит его положение в матрице. Интерпретация полученных значений: от 0-3 баллов - низкая; от 4-7 баллов - средняя; от 8-10 баллов - высокая.

	Высокая (8-10 баллов)	«Мед. услуги»		
	Средняя (4-7 баллов)	«Косметология»		
Привлекательность сегмента	Низкая (0-3 балла)			
		Низкая (0-3 балла)	Средняя (4-7 баллов)	Высокая (8-10 баллов)
		Конкурентоспособность услуги в сегменте		

Рисунок 5 - Матрица McKinsey для сегментов «медицинские услуги» и «косметология»

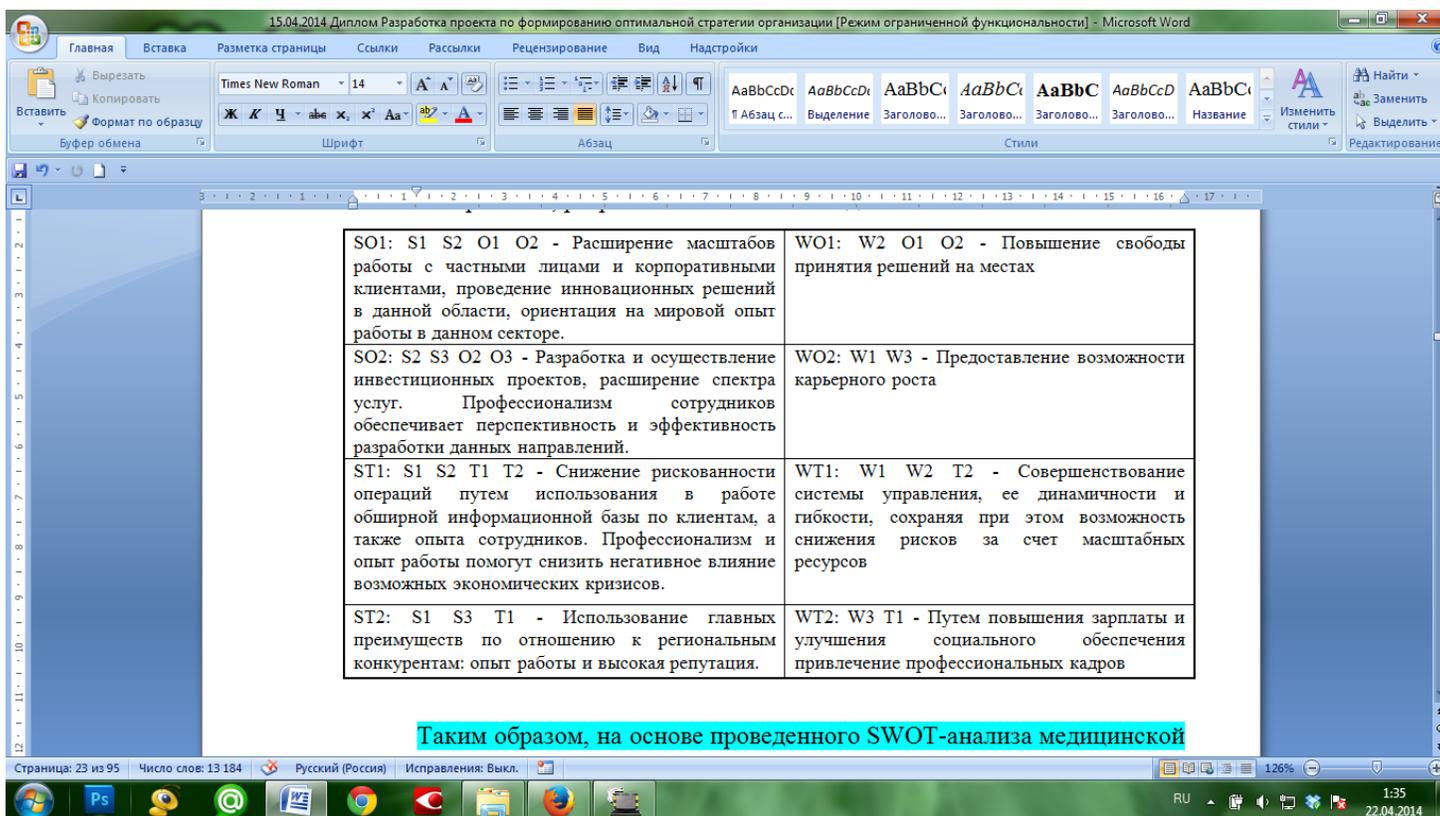
От положения услуги или сегмента рынка в матрице зависит маркетинговая стратегия. Чем выше конкурентоспособность услуги, и чем выше привлекательность рынка — тем выше потенциал достижения успехов в данном направлении бизнеса. Соответственно, чем слабее услуга компании относительно конкурентов, чем ниже привлекательность отрасли — тем ниже возможности для роста бизнеса в данном направлении [6, с.163].

2.5. Ситуационный анализ

Таблица SWOT-анализа ООО «Миррамед» представлена в Приложении 7. Указанные в матрице параметры позволяют на каждом этапе разработки и реализации стратегии оперативно вносить необходимые корректировки.

На основе SWOT-анализа спроектируем 4 типа стратегий для ООО «Миррамед» (рис.7):

- Стратегии «SO» (Сила - Возможности) являются ориентирами стратегического развития.
- Стратегии вида «ST» (Силы - Угрозы) выступают в роли потенциальных стратегических преимуществ.
- Стратегии вида «WO» (Слабости - Возможности) могут стать направлениями внутриорганизационных изменений.
- Стратегии вида «WT» (Слабости - Угрозы) являются ограничениями для стратегического развития.



The screenshot shows a Microsoft Word document with a table containing four strategic scenarios. The table is as follows:

SO1: S1 S2 O1 O2 - Расширение масштабов работы с частными лицами и корпоративными клиентами, проведение инновационных решений в данной области, ориентация на мировой опыт работы в данном секторе.	WO1: W2 O1 O2 - Повышение свободы принятия решений на местах
SO2: S2 S3 O2 O3 - Разработка и осуществление инвестиционных проектов, расширение спектра услуг. Профессионализм сотрудников обеспечивает перспективность и эффективность разработки данных направлений.	WO2: W1 W3 - Предоставление возможности карьерного роста
ST1: S1 S2 T1 T2 - Снижение рискованности операций путем использования в работе обширной информационной базы по клиентам, а также опыта сотрудников. Профессионализм и опыт работы помогут снизить негативное влияние возможных экономических кризисов.	WT1: W1 W2 T2 - Совершенствование системы управления, ее динамичности и гибкости, сохраняя при этом возможность снижения рисков за счет масштабных ресурсов
ST2: S1 S3 T1 - Использование главных преимуществ по отношению к региональным конкурентам: опыт работы и высокая репутация.	WT2: W3 T1 - Путем повышения зарплаты и улучшения социального обеспечения привлечение профессиональных кадров

Таким образом, на основе проведенного SWOT-анализа медицинской

Рисунок 7 - Стратегии, разработанные на основе данных

SWOT-анализа

Далее проведем стратегический анализ внутренней среды ООО «Миррамед» (см. Приложение 8). Основываясь на проведенном анализе внутренней среды организации, можно сделать выводы о том, что ООО «Миррамед» имеет как сильные, так и слабые стороны, которые будут оказывать и уже оказывают сильное влияние на ее функционирование на рынке с высоким уровнем конкуренции.

2.6. Выбор стратегии для анализируемой организации на основе анализа внутренней и внешней среды

Стратегия развития ООО «Миррамед» должна быть направлена на улучшение качества оказания медицинских услуг за счет постоянного повышения квалификации персонала, привлечения новых квалифицированных кадров, совершенствования материально-технической базы (оборудования клиник).

В распоряжении клиники имеются четыре стратегических альтернативы – концентрированный рост, интегрированный рост, диверсификационный рост и сокращение. В научной литературе эти стратегии обычно называются базисными или эталонными.

Первую группу базисных стратегий составляют так называемые стратегии концентрированного роста. Наиболее подходящая стратегия для ООО «Миррамед» – это стратегия развития продукта, так как она более характерна для уже сложившихся организаций, каковой является клиника «Миррамед». Компания имеет необходимые ресурсы (технологические, человеческие), достаточные для осуществления деятельности. В связи с этим стратегические цели формируются по принципу «от достигнутого», никаких резких изменений в деятельности организации не предполагается. В рамках реализации данного вида стратегии организация улучшает качество своих услуг, но не меняет отрасль, постоянно проводя поиск возможностей улучшить свои рыночные позиции.

Рассмотрим альтернативные стратегии для клиники «Миррамед».

Ко второй группе эталонных стратегий относятся стратегии предпринимательской и хозяйственной деятельности, связанные с расширением организации путём включения в её структуру новых организационно-хозяйственных и экономических подразделений.

Стратегия вперёд идущей вертикальной интеграции заключается в росте организации посредством приобретения, либо усиления контроля над структурами,

находящимися между организацией и конечными потребителями. Речь идет о системах распределения, реализации и продажи.

Данный вид стратегии подходит для клиники «Миррамед», так как в данной ситуации роста рынка медицинских услуг предприятию можно расширить ассортимент за счет оказания косметологических и стоматологических услуг.

Третья группа базисных или эталонных стратегий включает в свой состав стратегии диверсификационного роста. Этот вид стратегических планов реализуется в том случае, когда организация не может эффективно развиваться на данном рынке.

Для ООО «Миррамед» подходит стратегия централизованной диверсификации. Организация может расширить номенклатуру услуг, а также заняться изменением стратегии продаж и продвижения для удержания постоянных потребителей и привлечения новых, охватив новые сегменты рынка.

Четвёртым типом базисных стратегий организационного развития являются стратегии сокращения. Они используются, когда организация нуждается в перегруппировке сил после длительного роста, либо наблюдаются спады и кардинальные изменения в экономике.

Данный тип стратегии не подходит для ООО «Миррамед» в текущий момент, но может быть реализована как часть смешанной стратегии предприятия в будущем. Предположительно предприятие выберет стратегию сокращения расходов, то есть затрат на оказание наименее прибыльных услуг наряду с ростом основного ассортимента.

Таким образом, ООО «Миррамед» в ближайшие три года будет реализовывать стратегии концентрированного роста, развития услуг и централизованной диверсификации. В частности, планируется осуществить:

- упор на дифференциацию услуг на базе качества, имиджа и репутации компании, дополнительных выгодных для потребителя характеристик;
- выход на новые сегменты рынка и развитие сети.

В рамках выбранной стратегии планируется реализовать следующие мероприятия:

- увеличение объема продаж на 10%;

- интенсивное продвижение на рынке Санкт-Петербурга и Ленинградской области;
- расширение номенклатуры услуг за счет расширения услуг косметологии и стоматологии.

При выходе на рынок новых сильных конкурентов предлагается изменить ценовую политику (снижение цен, гибкая система скидок, меры стимулирования сбыта и т.п.).

Фазы разработанного проекта по формированию оптимальной стратегии ООО «Миррамед»:

Фаза 1 – разработка концепции – 1.01.2020 – 31.01.2020 г.

Фаза 2 – планирование – 1.02.2020 – 31.03.2020 г.

Фаза 3 – проектирование – 1.04.2020 – 31.05.2020 г.

Фаза 4 – реализация – 1.06.2020 – 1.10.2021 г.

Фаза 5 – завершение проекта – 2.10.2021 – 31.12.2021 г.

На данном этапе ООО «Миррамед» рекомендуется максимизировать затраты на стимулирование сбыта (самое простое решение – это скидки для постоянных клиентов, скидочные акции к различным праздникам и т.п.). Компании необходимо максимально широко проинформировать аудиторию о своей компании и о своем уникальном торговом предложении.

Медиастратегия рекламной кампании приведена в Приложении 9.

Задачей рекламных акций является формирование и укрепление имиджа компании ООО «Миррамед», предлагающей лучшее на рынке соотношение «ассортимент/цена/сервис». Выбор медиа-носителей основан на принципах неагрессивного, доверительного воздействия на целевую аудиторию, высокой частоты контактов с рекламой и максимального присутствия на выбранных рекламных носителях.

В качестве рекламных площадок предлагается использовать следующие медиа-носители (типы медиа указаны по принципу убывания доли медиа-бюджета): наружная реклама: щитовая программа, перетяжки; печатные СМИ: Life Style, общей направленности; интернет: контекстная и медийная реклама на крупных федеральных площадках (с учетом геотаргетинга по Санкт-Петербургу).

Перечень рекламно-полиграфической продукции представлен в Приложении 10.

Время реализация проекта рассчитаем с помощью сетевых графиков СРМ и диаграммы Ганта. Матрица для построения сетевого графика СРМ представлена в Приложении 11. Представим данные этапы на сетевом графике и рассчитаем критический путь (см. Приложение 12).

Диаграмма Ганта представлена в Приложении 13. Она для проекта по стратегическому развитию ООО «Миррамед» состоит из полос, ориентированных вдоль оси времени. Каждая полоса на диаграмме представляет отдельную задачу в составе проекта (вид работы), а её концы — моменты начала и завершения работы, её протяженность - длительность работы (в месяцах). Вертикальной осью диаграммы служит перечень задач.

Как видно из представленной диаграммы, на разработку и реализацию стратегии ООО «Миррамед» уйдет 13,5 месяцев, т.е. 1 год и 1,5 месяца.

В Приложении 14 представлены этапы для построения другого вида сетевого графика – диаграммы PERT (Program (Project) Evaluation and Review Technique). PERT - это способ анализа задач, необходимых для выполнения проекта [20, с.89].

Из графика в Приложении 15 видно, что этап оптимизации (расширения) ассортимента заканчивается прогнозом окупаемости. При получении неудовлетворительного прогноза (окупаемости более чем через пол года) необходимо пересмотреть параметры ассортимента услуг для достижения желаемого показателя окупаемости.

Для контроля ситуации в целом составим карту стратегических рисков для ООО «Миррамед» (Приложение 16). В Приложении 17 приведен ряд контрмер для основных рисков ООО «Миррамед».

Итак, ООО «Миррамед» в своей деятельности сталкивается с множеством стратегических рисков. Однако, с помощью грамотных контрмер даже самые серьезные опасности можно частично нейтрализовать.

Заключение

В курсовой работе разработаны практические рекомендации и предложения по совершенствованию стратегического развития ООО «Миррамед» на основе анализа

внутренней и внешней среды. По итогам проведенного исследования можно сделать следующие выводы. Анализ деятельности ООО «Миррамед» по трем основным направлениям бизнеса – прибыльность, устойчивость и капитализация – показал, что операционная эффективность компании на среднем по отрасли уровне, стратегия развития и функционирования организации не четкая, несмотря на то, что модель бизнеса средне зависит от внешней среды.

Стратегия развития ООО «Миррамед» должна быть направлена на улучшение качества обслуживания клиентов, расширение ассортимента услуг, и в перспективе – расширение услуг косметологии и стоматологии.

Функциональная стратегия должна быть наступательная, т.е. предполагающая наступление на сильные стороны конкурентов (более низкие цены по сравнению с конкурентами, качество медицинских услуг); наступление на слабые стороны конкурентов (стремится обслуживать те сегменты рынка, которым конкуренты не уделяют внимания).

ООО «Миррамед» в ближайшие три года будет реализовывать стратегии концентрированного роста, развития продукта и централизованной диверсификации. В частности, планируется осуществить упор на дифференциацию услуг на базе качества, имиджа и репутации компании, дополнительных выгодных для потребителя характеристик; выход на новые сегменты рынка и развитие сети клиник за пределами Санкт-Петербурга.

На данном этапе развития для охвата потенциальных клиентов ООО «Миррамед» нужно провести широкомасштабную рекламную кампанию. В качестве рекламных площадок предлагается использовать наружную рекламу, печатные СМИ, контекстную и медийную рекламу в Интернете на популярных сайтах с учетом геотаргетинга по Санкт-Петербургу.

Список использованной литературы

Нормативно-правовые акты

1. Федеральный закон «О рекламе» от 13.03.2006 г. № 38-ФЗ. – М.: Омега-Л, 2012. – 56 с.
2. Трудовой Кодекс Российской Федерации. – М.: Юркнига, 2013. – 224 с.

Монографии и учебные пособия

1. Аакер Дэвид А. Стратегическое рыночное управление. 6-е международное издание – СПб.: Питер, 2019
2. Азоев Г.Л. Конкуренция: анализ, стратегия, практика – М.: «Цент экономики и маркетинга», 2019. – 360 с.
3. Альтшулер И. Стратегическое управление на основе маркетингового анализа – М.: Вершина, 2010.
4. Ансофф И. Стратегическое управление. – М.: Бизнес бук, 2019. – 347 с.
5. Баканов М.И. Теория экономического анализа: Учебник. – М.: Финансы и статистика, 2019. - 384 с.
6. Бердникова Т.Б. Анализ и диагностика финансово-хозяйственной деятельности – М.: «Инфра-М», 2018. – 215 с.
7. Бухалков М.И. Внутрифирменное планирование: Учебник. – М: ИНФРА-М, 2019. - 403 с.
8. Виханский О.С. Наумов А.И. Менеджмент – М.: Гардарики, 2017.
9. Гершун А. Технологии сбалансированного управления. / Горский М. – М.: Олимп – Бизнес, 2018.
10. Голубков Е.П. Основы маркетинга: Учебник. - ДИС, 2019. - 344 с.
11. Друкер П. Эффективное управление. Экономические задачи и оптимальные решения. - М.: ФАИР-ПРЕСС, 2012. - 267с.
12. Ефремов В.С. Стратегическое планирование в бизнес-системах. - М.: Финпресс, 2017. - 240 с.
13. Ефремов В.С. Стратегия бизнеса. Концепции и методы планирования. - М.: Финпресс, 2017. - 198 с.
14. Кныш М.И. Конкурентные стратегии: Учебное пособие. - СПб, 2010.
15. Ковалев В.В. Анализ хозяйственной деятельности организации// В.В. Ковалева, О.Н. Волкова – М.: Проспект, 2019. – 424 с.
16. Ковалев В.В. Финансовый анализ: методы и процедуры – М.: «Финансы и статистика», 2018. – 560 с.
17. Коротков Э.М. Концепция менеджмента. - М.: ДеКа, 2010. - 240 с.
18. Котлер Ф. Маркетинг менеджмент / Пер. с англ. О.А. Третьяк, Л.А. Волковой, Ю.Н. Каптуревского. - СПб.: Питер, 2019. - 463 с.
19. Круглов М.И. Стратегическое управление компанией. Учебник для ВУЗов. - М.: Русская Деловая Литература, 2018. - 482 с.
20. Круглова Н.Ю. Стратегический менеджмент. – М.: РДЛ, 2019. – 464 с.
21. Куделя А.Д. Стратегический корпоративный менеджмент /Под ред. В.А. Трайнера. - М.: ИНФРА-М, 2018. - 205 с.

22. Люкшинов А.Н. Стратегический менеджмент: Учебное пособие для вузов. - М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2017. - 604 с.
23. Мильнер Б.З. Теория организации: Учебник. - 2-е изд. - М.: ИНФРА-М, 2017. - 380 с.
24. Минцберг Г. Школы стратегий / Альстрэд Б., Лэмпел Дж. Пер. с англ. - СПб.: Питер, 2010.
25. Портер М. Конкуренция. - М.: Вильямс, 2017
26. Почепцов Г.Г. Стратегический анализ. - М.: РИФ «Дзвин», 2018.
27. Фатхутдинов Р.А. Разработка управленческого решения: Учебник для вузов, 3-е изд., доп. - М.: Бизнес школа «Интел-Синтез», 2019. - 480 с.
28. Фатхутдинов Р.А. Стратегический маркетинг: Учебник. - М.: Бизнес-школа «Интел-Синтез», 2010. - 640 с.
29. Шеремет А.Д. Теория экономического анализа. - М.: ИНФРА-М, 2010

Периодические издания

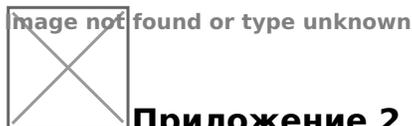
1. Баринов В.А., Синельников А.В. Развитие организации в конкурентной среде // Менеджмент в России и за рубежом. - 2018. - № 2. - С.33-41
2. Горькова Т.И., Шаповалов Г.А. Стратегия конкурентной борьбы в предпринимательстве // Менеджмент в России и за рубежом. - 2018. - №7.
3. Ефремов В.С. Классические модели стратегического анализа и планирования: модель VCG // Менеджмент в России и за рубежом. - 2019. - №7-8
4. Ефремов В.С. Стратегическое управление в контексте организационного развития // Менеджмент в России и за рубежом. - 2018. - № 1.
5. Коротков А.М., Еленева Ю.Я. Конкурентоспособность организации: подходы к обеспечению, критерии, методы оценки // Маркетинг в России и за рубежом. - 2017. - № 6.

Приложения

Приложение 1

Отчет о финансовых результатах ООО «Миррамед» за 2017 год

(тыс. руб.)



Приложение 2

Отчет о финансовых результатах ООО «Миррамед» за 2018 год

(тыс. руб.)

image not found or type unknown



Приложение 3

Отчет о финансовых результатах ООО «Миррамед» за 2019 год

(тыс. руб.)

image not found or type unknown



Приложение 4

Анализ финансового положения ООО «Миррамед»

за 2018 - 2019 годы

Показатель	Значение показателя		Изменение за анализируемый период			
	в тыс. руб.		в % к валюте баланса		тыс. руб. (гр.3-гр.2)	± % ((гр.3-гр.2) : гр.2)
	31.12.2018	31.12.2019	на начало анализируемого периода (31.12.2018)	на конец анализируемого периода (31.12.2019)		
Актив						
Внеоборотные активы	471	2499	0,300288813	2,848155366	2028	430,573

Оборотные, всего в том числе:	156378	85242	99,699711119	97,15184463	-71136	-45,489
запасы	66925	72777	42,66842632	82,94525934	5852	8,74411
денежные средства и их эквиваленты	4019	929	2,562337025	1,058798053	-3090	-76,884
Пассив						
Собственный капитал, всего в том числе:	10189	58246	6,496056717	66,38401659	48057	471,655
нераспределенная прибыль	8981	57038	5,725889231	65,00723721	48057	535,090
Долгосрочные обязательства	–	–	–	–	–	–
Краткосрочные обязательства, всего в том числе:	146660	29495	93,50394328	33,61598341	- 117165	-79,888
заемные средства	96235	28756	61,35518875	32,77373178	-67479	-70,118
Валюта баланса	156849	87741	100	100	-69108	-44,060

Приложение 5

Анализ финансовой устойчивости ООО «Миррамед»

Показатель	Значение показателя			Изменение показателя	Расчет, рекомендованное значение
	в тыс. руб.				
	31.12.2018	31.12.2019			
Коэффициент концентрации собственного капитала	0,065	0,66	0,59		Отношение собственного капитала к общей сумме капитала. Нормальное значение: 0,5 и более (оптимальное 0,6-0,7).
Коэф. финансового левериджа	9,4	0,49	9		Отношение заемного капитала к собственному. Нормальное значение: 1 и менее (оптимальное 0,43-0,67).
Коэффициент финансовой зависимости	0,9	0,33	0,57		Долгосрочные об-ва/(Собств капитал+Долгосрочные об-ва) Нормальное значение: не более 0.6-0.7, оптимальное 0.5
Коэффициент финансовой независимости	1,1	3	1,9		(Собств кап+Долгосрочные об-ва)/Долгосрочные об-ва Нормальное значение этого коэффициента больше 0.5.

Приложение 6

Финансовые результаты деятельности ООО «Клиника три поколения»

за 2018 - 2019 гг.

Показатель	Значение показателя, тыс.руб.		Изменение показателя		Средне- годовая величина, тыс. руб.
	31.12.2018	31.12.2019	тыс. руб. (гр.3- гр.2)	± % ((гр.3- гр.2) : гр.2)	
Выручка	237869	246361	8492	0,0357003	242115
Расходы по обычным видам деятельности	175273	174576	-697	-0,003977	174924,5
Валовая прибыль	62596	71785	9189	0,1467985	67190,5
Коммерческие расходы	31825	33713	1888	0,0593244	32769
Прибыль от продаж	30771	38072	7301	0,2372689	34421,5
Прочие доходы	15202	10883	-4319	-0,284107	13042,5
Прочие расходы	6570	5655	-915	-0,139269	6112,5
Прибыль до уплаты налогов	39403	43300	3897	0,0989011	41351,5
Налоги на прибыль	78806	8660	-70146	-0,89011	43733

Чистая прибыль	31522	36640	5118	0,1623628	34081
----------------	-------	-------	------	-----------	-------

Приложение 7

Матрица SWOT-анализа ООО «Миррамед»

Силы

S1 Работа с клиентами: опыт, обширная клиентская база.

S2 Персонал: высокий профессиональный уровень сотрудников, хорошо развитая корпоративная культура.

S3 Репутация клиники

Возможности

O1 Расширение спектра предоставляемых медицинских услуг

O2 Рост инвестиционной активности предприятий.

O3 Привлечение лучших специалистов

O4 Усиление маркетинговой и рекламной активности

Слабости

W1 Управление: консерватизм системы и управления, высокий уровень бюрократизации.

W2 Организационная структура: масштабность, громоздкость структуры. Невозможность принимать оперативные решения.

W3 Кадровая политика: текучесть кадров на низших должностях.

Угрозы

T1 Развитие конкурентов

T2 Негативный имидж.

T3 Снижение числа постоянных клиентов

Приложение 8

Анализ внутренней среды ООО «Миррамед»

Функцио- нальная зона	Фактор	Текущее значение	КФУ	Высок
	Доля рынка	17%	Известность бренда, наличие хорошей репутации у потребителей	+
	Широта ассортимента	Широкий	Широта ассортимента	+
Маркетинг	Каналы продвижения	Реклама на радио, реклама в прессе, в каталогах	Разработка привлекающих внимание акций, умение быстро разрабатывать и продвигать новую продукцию	
	Репутация	Хорошая репутация, известность среди широкого круга потребителей	Известность бренда, наличие хорошей репутации у потребителей	
	Программа лояльности	Подарочные, скидочные карты, акции, спецпредложения	Наличие хорошей репутации у потребителей	+

Функциональная зона	Фактор	Текущее значение	КФУ	Высокий
Ценовая политика	Средний ценовой сегмент	Высокое качество производимых товаров, наличие хорошей репутации у потребителей		+
	Квалификация	Недостаточно высококвалифицированных управленцев, повышение квалификации собственных сотрудников	Наличие квалифицированных кадров, обладание секретами производства продукции и услуг	
Кадры	Обучение	Создание Учебного центра для постоянного развития персонала	Наличие квалифицированных кадров, обладание секретами производства продукции и услуг	+
	Мотивация	Разработка новой системы оплаты труда	Доступ к финансовому капиталу	

Функциональная зона	Фактор	Текущее значение	КФУ	Высокий
Карьерный рост	Возможность карьерного роста в сети, предпочтения внутренним сотрудникам, а не со стороны	Наличие хорошей репутации у потребителей, доступ к финансовому капиталу		+
	Квалификация персонала	Персонал обладает необходимыми навыками, постоянно совершенствуется	Наличие квалифицированных кадров, обладание секретами производства продукции и услуг	+
Операционный менеджмент	Качество продукции	Жесткий контроль за качеством, регулярные проверки	Высокое качество услуг, обладание секретами производства услуг	
	Стандарты	Разработка единых стандартов обслуживания	Высокое качество работ, наличие хорошей репутации у потребителей, широта ассортимента	

Функциональная зона	Фактор	Текущее значение	КФУ	Высокий
	Капитал организации	Наличие собственного капитала для дальнейшего расширения	Доступ к финансовому капиталу	
Финансовая деятельность	Себестоимость организации	Строгий контроль за себестоимостью организации, разработка мер по ее снижению	Доступ к финансовому капиталу, отлаженное партнерство с хорошими поставщиками	
	Организационная культура	Наличие развитой организационной культуры, действия, направленные на сплочение коллектива	Наличие квалифицированных кадров, наличие хорошей репутации у потребителей	+
Организация управления	Организационная структура	Сложности во взаимодействиях различных подразделений сети, неслаженность в действиях различных департаментов	Известность бренда, наличие квалифицированных кадров	

Приложение 9

Медиастратегия для ООО «Миррамед» на 2020-2021 год

март апрель май июнь июль август сентябрь октябрь декабрь январь

Web-сайт	Создание	Поддержка сайта, опросы, сервисы, новости	
Web-реклама	Продвижение сайта	Реклама продукции на сайтах и форумах	
Региональное ТВ	Развлекательные каналы или передачи		
Печатная реклама	Специализированные издания	Life Style, общей направленности	
Наружная реклама		Вблизи офисов, на проезжей части, вблизи торговых центров, ресторанов	
Прямая почтовая рассылка		Постоянным клиентам о новинках, акциях, скидках	

Приложение 10

Перечень рекламно-полиграфической продукции

НАИМЕНОВАНИЕ	КОЛ-ВО, шт.	ЦЕНА, руб /шт	ИТОГО, руб.
Буклет (фирменный информационный журнал, содержит информацию по направлениям)	1000	25,00	25 000

Листовки по темам: (реклама отдельных услуг)			25200
Анализы	1500	3,30	4 950
Комплексные предложения	1500	3,30	4 950
Вакцинация	1000	3,50	3 500
Косметологические услуги	1500	3,30	4 950
Пластическая хирургия	1500	3,30	4 950
Стоматологические услуги	1000	3,50	3 500
Визитницы (накопитель для визиток с обложкой из кожзаменителя красного цвета с нанесенными серебряной краской фирменными логотипом и сайтом)	300	51,00	15 300

Приложение 11

Матрица для построения сетевого графика СРМ

№ Процессы	Время (мес.)
1 Оценка факторов внешней среды	0,5
2 Оценка факторов внутренней среды	0,5
3 Определение целей и задач	0,5

4	Аттестация персонала	1
5	Повышение квалификации персонала (тренинги)	1
6	Оптимизация ассортимента услуг	6
7	Разработка кампании продвижения	6
8	Разработка сбытовой стратегии	0,5
9	Начало реализации.	0,25
10	Выпуск и распространение карт постоянных клиентов (на скидку)	0,5
11	Продвижение сайта	1
12	Рекламная кампания (Интернет, печатная, наружная)	1
13	Direct-marketing (прямая почтовая рассылка)	0,5
14	Стимулирование сбыта (cross-акция и розыгрыш призов)	2
15	Поддерживающие мероприятия	2
16	Оценка принятых решений. Оценка ответной реакции	1

Приложение 12

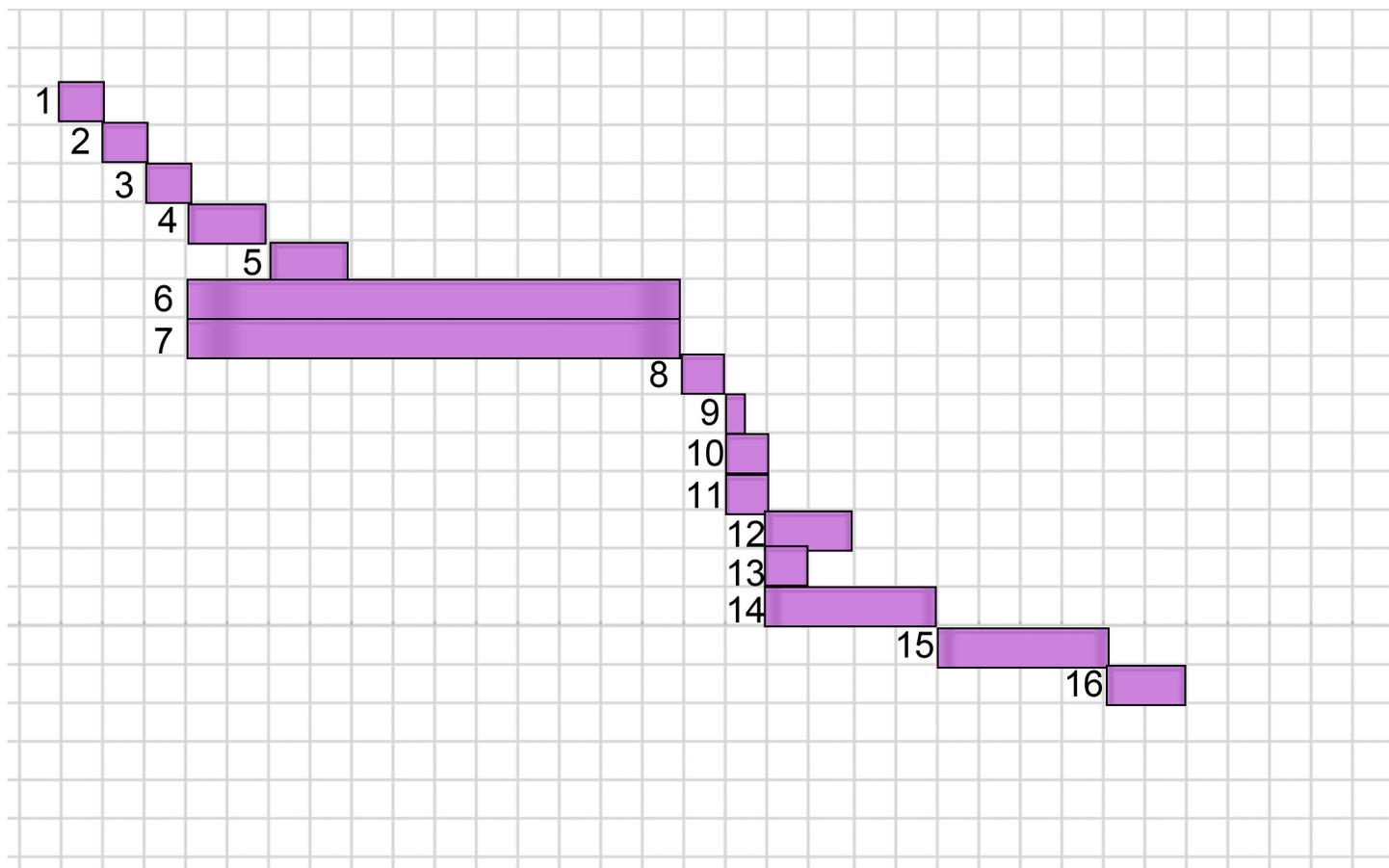
График СРМ

Расчет критического пути:

1. $1+2+3+4+5+16 = 0,5+0,5+0,5+1+1+1 = 4,5$ мес.
2. $1+2+3+6+8+9+12+15+16 = 0,5+0,5+0,5+6+0,5+0,25+1+2+1 = 12,25$ мес.
3. $1+2+3+6+8+10+13+15+16 = 0,5+0,5+0,5+6+0,5+0,5+0,5+2+1 = 12$ мес.
4. $1+2+3+6+8+11+14+15+16 = 0,5+0,5+0,5+6+0,5+1+2+2+1 = 14$ мес.
5. $1+2+3+7+8+11+14+15+16 = 0,5+0,5+0,5+6+0,5+1+2+2+1 = 14$ мес.

Приложение 13

Диаграмма Ганта



мес.

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 11 12 13 14

Приложение 14

Этапы создания и реализации проекта по стратегическому развитию

ООО «Миррамед»

№ Результаты (что сделано?)	Время (мес.)
1 Оценили факторы внешней среды	0,5
2 Оценили факторы внутренней среды	0,5
3 Определили цели и задачи маркетинговой политики	0,5
4 Провели аттестацию персонала	1
5 Сотрудники, не прошедшие аттестацию, прошли тренинги повышения квалификации	1
6 Оптимизировали ассортимент	5,5
7 Составили прогноз окупаемости	0,5
8 Новый товарный ассортимент окупается за 6 месяцев с момента его реализации	-
9 Новый товарный ассортимент окупается более чем за 6 месяцев с момента его реализации	-
10 Разработали сбытовую стратегию	0,5
11 Начали реализацию	0,25
12 Выпустили и распространили среди постоянных клиентов клубные карты	0,5

13 Создали сайт и провели мероприятия по его продвижению	1
14 Провели рекламную кампанию	1
15 Провели прямую почтовую рассылку	0,5
16 Реализовали мероприятия по стимулированию сбыта	2
17 Провели поддерживающие продажи мероприятия	2
18 Провели оценку принятых решений и ответной реакции ЦА	1

Приложение 15

График PERT

Приложение 16

Карта стратегических рисков ООО «Миррамед»

Источник риска	Серьезность (доля прибыли, находящаяся под угрозой)	Вероятность	Предполагаемые сроки, лет					Изменение вероятности с течением времени
			1	2	3	4	5	
«Отрасль»								
Сокращение маржи	80%	75%						Возрастает

«Технология»	60%		
Изменение технологии	10%	10%	Не изменяется
«Бренд»			
Эрозия бренда	40%	20%	Возрастает
Гибель бренда	70%	10%	Не изменяется
«Конкуренты»			
Появление новых конкурентов	40%	10%	Возрастает
«Клиенты»			
Изменение предпочтений клиентов	20%	60%	Возрастает
	10%	50%	Возрастает
Усиление влияния потребителей			
«Застой бизнеса»			
Отсутствие роста или снижение доходов	20%	70%	Возрастает

Приложение 17

Превентивные меры для стратегических рисков

ООО «Миррамед»

Источник риска	Контрмеры
Сокращение маржи	Изменение соотношения между сотрудничеством и конкуренцией
Смена технологии	Ставка на несколько конкурирующих технологий
Эрозия бренда	Преодоление масштабов и границ инвестиций в бренд, перераспределение инвестиций
Изменение предпочтений клиентов	Сбор и анализ данных о предпочтениях потребителей
Застой бизнеса	Инновации предложения

1. Источник: Интернет портал «Медицинская справочная» // <http://медицина.рф/>
[↑](#)