

Содержание:

ВВЕДЕНИЕ

Актуальность выбранной темы. Важнейшей составляющей деятельности современных организаций является выбор правильного подхода к менеджменту. Успех и стабильность организации возможны только при условии ее экономического развития, которое, в свою очередь, во многом предопределяется способностью руководства подбирать и эффективно управлять имеющимися ресурсами и оптимизировать все бизнес-процессы. Все эти условия также подчеркивают необходимость применения процессного подхода к менеджменту.

Степень научной разработанности проблемы. Проблеме процессного подхода к менеджменту посвящены труды многих российских и зарубежных авторов, в частности, М.М. Алексеевой, И. Ансоффа, В.Р. Веснина, В.А. Винокурова, О.С. Виханского, В.С. Ефремова, Э.А. Уткина, Р.А. Фатхутдинова.

Целью работы является анализ процессного подхода к менеджменту на примере медицинского центра «КЛИНИКА НОВАЯ ЭРА».

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

- провести теоретический анализ по проблеме исследования;
- дать общую характеристику деятельности организации;
- проанализировать текущий подход к управлению;
- выявить направления оптимизации подхода к менеджменту.

Объектом исследования является компания ООО «Клиника Новая Эра».

Предметом исследования выступает система менеджмента ООО «Клиника Новая Эра».

Методологической и теоретической основой исследования являются работы отечественных и зарубежных специалистов-аналитиков по проблемам применения процессного подхода в менеджменте. В работе использовались эмпирические методы исследования: анализ литературы по проблеме исследования, наблюдение.

Структура исследования обусловлена его сложностью и представлена введением, двумя главами, заключением, списком литературы.

ГЛАВА 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ ПРОЦЕССОВ МЕНЕДЖМЕНТА

Менеджмент организации: сущность и содержание

Менеджмент организации, с любым видом деятельности необходимо рассматривать с различных позиций и с учетом разных подходов.

Сущность менеджмента предприятия рассматривается через такие содержательные характеристики, как:

- направление менеджмента по достижению тактических и стратегических целей предприятия;
- вид управленческой деятельности, направленный на решение экономических задач;
- совокупность экономических принципов, форм, методов, приемов и средств управления производством и персоналом;
- процесс воздействия на элементы хозяйственного механизма предприятия;
- процесс и методы разработки планов работы предприятия и мер обеспечения их выполнения.

Процессный подход к управлению предполагает выполнение всех бизнес-процессов для оптимизации системы управления и повышения эффективности работы предприятия.

Все элементы процесса управления можно представить следующим образом:

- планирование,
- оценка и подбор ресурсов,
- построение организационной структуры,
- организация деятельности,

- оценка эффективности,
- корректировка планов.

На выбор методов управления при процессном подходе влияют следующие факторы:

- реальные взаимосвязи между персоналом предприятия и выполняемыми ими обязанностями, что выражается в формировании организационных структур и наполнении, и распределении должностных обязанностей;
- действующая политика менеджмента и методы, которые влияют на поведение сотрудников;
- полномочия и функции персонала предприятия различных уровней управления (низшем, среднем, высшем).

При эффективном сочетании приведенных трех факторов на предприятии может создать рациональную структуру, при которой становится реальной возможность достижения высокого уровня эффективности основной деятельности и развитие ее потенциала [6].

Для формирования оптимальной структуры управления предприятием необходимо чтобы она соответствовала определенным требованиям, которые предъявляются к организационным структурам в новых условиях хозяйствования: ясность, экономичность, минимальная численность сотрудников, нацеленность на результат, обоснованность усилий, правильность постановки задач, эффективность структуры, устойчивость во времени, саморазвиваемость, инновационность.

Основное из них - ясность. Каждое структурное подразделение предприятия, каждый сотрудник предприятия малого бизнеса (в особенности каждый руководитель) должен четко знать, как каком уровне иерархии он находится и куда он может обратиться за информацией, помощью или решением. Однако, не нужно путать ясность с простотой ввиду того, что новым структурам может не хватать прозрачности и односложности. И наоборот, слишком сложные структуры вполне могут оказаться ясными и понятными. Важно помнить, что структура, не обладающая ясностью, потенциально содержит риск возникновения конфликтов и расходования времени на понимание, что раздражает персонал и увеличивает срок принятия решений.

Требование ясности организационной структуры тесно связано с экономической эффективностью. Такие задачи как надзор, контроллинг, стимулирование должны осуществляться с минимум усилий. Сама организационная структура должна мотивировать к самоконтролю и повышению эффективности.

Для поддержания эффективного осуществления основной деятельности важно использовать самое оптимальное количество персонала, соответствующее по профессиональным характеристикам и опыту поставленным задачам, а также прилагать силы к таким составляющим системы управления как «управление», «организация», «контроль», «коммуникации», «кадровые проблемы» [10].

Объект управления предприятием должен охватывать три взаимосвязанные плоскости (компоненты) - результативную, ресурсную и оценочную. Каждая плоскость согласуется с двумя другими, и позволяет определить такую группировку, как целостный объект управления.

Элементы системы процессного менеджмента

Рассмотрим подробнее отдельные компоненты (плоскости) системы процессного управления предприятием:

1. Результаты экономической деятельности предприятия.

Формируются как следствие проведения различных видов деятельности: операционной, инвестиционной, финансовой. В рамках этих видов могут формироваться подвиды, каждый из которых имеет собственные результаты. Например, в составе операционной уместно рассматривать в качестве отдельных объектов управления результаты производственной, сбытовой и маркетинговой деятельности; в составе финансового управления - результаты осуществления различных видов финансовых операций, в составе инвестиционного управления - результаты осуществления инвестиционной деятельности в сфере реальных и финансовых инвестиций.

Результаты деятельности должны рассматриваться не только как объемные характеристики, но и как финансовые результаты - объем прибыли или убытка, формируется в результате осуществления соответствующего вида деятельности [16].

2. Экономические ресурсы (экономический потенциал). В составе ресурсов предприятия выделяют следующие их виды как материальные, трудовые, финансовые, нематериальные. Если первые три – это классический (традиционный) перечень групп ресурсов предприятия – объектов управленческих усилий, то в условиях перехода к экономике знаний, усиление конкуренции, необходимость формирования устойчивых конкурентных преимуществ приоритетное значение в качестве объекта экономического управления приобретают нематериальные ресурсы - знания, компетенции, нематериальные активы (лицензии, торговые марки) и др.

В процессе управления не только осуществляется управление привлечением и использованием отдельных видов ресурсов, а должно обеспечиваться целенаправленное формирование их системы, создания условий для оптимального использования существующей системы ресурсов.

Для характеристики целенаправленно сформированной совокупности ресурсов, знаний и компетенций (нематериальных ресурсов) предприятия в современной экономической литературе получил распространение и признание термин экономический потенциал, который позволяет рассматривать процессы формирования и использования экономического потенциала как интегрированного объекта экономического управления в ресурсной плоскости [28].

3. Экономическое положение предприятия. Как известно, состояние - это абстрактный термин, с помощью которого характеризуют существующие значения определенного перечня переменных параметров объекта. Состояние описывает переменные свойства объекта, которые изменяются в результате определенных действий или событий. В современной экономической литературе получили распространение различные интегральные оценочные характеристики экономического состояния предприятия. Определяя взаимосогласованность между ними, объектом управления следует признать такие интегральные характеристики, как:

- конкурентоспособность;
- эффективность, платежеспособность, ликвидность, деловая активность, которые в совокупности формируют экономическое (финансово-имущественное, финансово-экономическое) состояние;
- экономическое равновесие;

- экономическая безопасность;

- экономическая устойчивость, экономическая жизнеспособность (перспективность) предприятия и тому подобное [36].

Е.С. Стоянова [24] выделяет три вида процессного менеджмента - организационное, производственное и экономическое - и определяют перечень задач, которые решаются в процессе осуществления каждого из них. Анализ предложенного перечня задач позволяет констатировать, что исследователи распределяют предметные сферы управления предприятием следующим образом:

- организационное управление концентрирует внимание на методологии управления и создании предпосылок для ее использования предприятием на основе обоснованного выбора формы организации управления, определения и распределения функций между отдельными участниками управленческого процесса, обеспечение необходимой скоординированности и подборе кадров, способных к практической реализации тех функций и задач управления, которые определены для соответствующего структурного подразделения предприятия;

- производственное управление сосредотачивается на производственном процессе, его предпосылках (использование оборудования и производственных площадей, технологическая подготовка производства, налаживание потоков необходимых материальных ресурсов), последствиях (продукция, ее качество и конкурентоспособность), процессах развития (расширение ассортимента применения усовершенствованных технологий изготовления продукции, автоматизации производства);

- экономическое управление связано с решением проблем обеспечения высокоэффективной деятельности предприятия и создание предпосылок для его развития и предусматривает осуществление системного анализа хозяйственной деятельности предприятия, обоснование важнейших параметров его устойчивого функционирования (объемов производства продукции, формы организации производства, цен на продукцию предприятия, вариантов его материально-технического обеспечения, внутренних нормативов использования различных видов ресурсов, планирования и распределения прибыли, резервов повышения эффективности деятельности, инвестиционных проектов и др.).

Система менеджмента не должна ориентировать персонал на ложные результаты. Она не должна создавать иллюзию возможности раздувания задач и усложнения процесса их выполнения, ориентировать людей на приложении больших усилий,

чем того требует поставленная задача, а мастерство превращать в самоцель [34].

Цель управленческого звена предприятия объяснить каждому сотруднику поставленную перед ним задачу и общие цели хозяйствующего субъекта. Персонал должен соотнести свои усилия с общим благом, осознать свою роль в достижении общих плановых показателей. Предприятие должно исследоваться также в соответствии с тем, облегчает она или затрудняет процесс принятия управленческих решений. В связи с этим наиболее важными необходимо считать недостатки при осуществлении основной деятельности, которые отрицательным образом воздействуют на процесс финансово-хозяйственной деятельности, реализацию товаров и услуг, уровень прибыли хозяйствующего субъекта [17].

Экономические методы управления основываются на действии экономических факторов рыночной экономики, им предстоит ведущее место в системе методов управления хозяйственной деятельностью организаций. Эти методы управления способствуют выполнению такой функции управления как планирование. Они связаны также с функциями мотивирования и контроля [25].

Формирование эффективного процессного менеджмента в организации

Эффективность процессного подхода к менеджменту, выступая в качестве синтетического показателя оценки деятельности предприятий, является ориентированной на стратегию предприятий. Эффективность является зависящей от ряда многих факторов - природные условия, уровень организации труда и производства, производительность труда, уровень себестоимости продукции и т.п. Для того чтобы находить правильное соотношение между рядом всех этих факторов необходимо изыскивать различные альтернативные решения с рядом конечных целей максимизации прибыли [14].

Сгруппируем факторы, влияющие на эффективность его деятельности:

1. Внешние и внутренние:

а) к внешним, объективным, не зависящим от деятельности предприятия факторам относятся: особенности природных условий, показатели производительности оборудования, которым является, обеспечена компания, особенности проектной производственной мощности, изменения цен, тарифов по решению правительства (этот последний фактор зависит и от правительства) результаты работы транспортных, снабженческо-сбытовых организаций, банковских учреждений и

т.п.;

б) к внутренним, субъективным, непосредственно зависящим от самой деятельности предприятия факторам относятся: показатель уровня организации производства и труда, производительности труда персонала, качества управления, способности и инициативы руководителей всех уровней [20].

Предприятия подсчитывают, приблизительно, какая часть прибыли получена ими по зависящим от них причинам, а какая по независящим, в целом экономической наукой еще не выработано рекомендаций для решения данной практической задачи.

2. Интенсивные и экстенсивные факторы, которые влияют на эффективность предприятия:

а) к интенсивным факторам относят: показатель роста выпуска и реализации продукции без увеличения численности персонала, снижения себестоимости продукции; улучшения качества продукции; эффективности использования производственных фондов и т.п.;

б) к экстенсивным: показатель роста производства за счет дополнительных вложений, роста численности персонала и т.п. [18].

Эффективность предприятия, зависит от его прибыли. Прибыль от реализации продукции напрямую зависит от следующих факторов:

- 1) объема производства товарной продукции;
- 2) изменения остатков готовой продукции на складе;
- 3) отпускных цен;
- 4) себестоимости продукции [43].

Необходимо обратить внимание на то, что изменение объема производства и реализации продукции влияет не только на общий размер выручки, но и на ее себестоимость из-за наличия условно постоянных расходов. Также, нужно обратить внимание на то, что изменение объема производства и реализации продукции влияет не только на общий размер выручки, но и на ее себестоимость из-за наличия условно постоянных затрат. В связи с этим определяются следующие основные направления совершенствования управления эффективностью

предприятия:

1. Анализ состояния и динамики операционной прибыли по основным товарным группам, выявление положительных и отрицательных факторов, оказывающих влияние на его формирование.
2. Анализ возможностей увеличения производства и реализации рентабельной продукции, повышение ее качества и конкурентоспособности.
3. Установление соответствующей политики цен, обеспечивает рост спроса на продукцию предприятия.
4. Пересмотр ассортимента продукции для обеспечения роста прибыли предприятия.
5. Разработка мероприятий по снижению себестоимости продукции (работ, услуг) [11].

Альтернативность поиска путей обеспечения эффективности предприятия определяется многообразием ее показателей. Следует учитывать также, что в процессе анализа путей обеспечения эффективности предприятия необходимо выделять влияние, оказываемое внешними и внутренними факторами. К внешним факторам относится расширение рынка сбыта продукции за счет снижения цен на нее.

Комплекс внутренних факторов является наиболее важным, чем внешних. К внутренним факторам относят: увеличения объема производства, процесс снижения себестоимости продукции, процесс повышения отдачи основных средств и т.п.

Не менее важный фактор, влияющий на эффективность предприятия - долги и задолженности. Наиболее оптимальной является ситуация, когда предприятия прибегают к помощи дополнительного займа для того чтобы обновить оборудование или ассортимент [24].

Одним из путей обеспечения эффективности предприятия является процесс манипулирования тремя факторами, которые ее определяют:

- 1) ускорение оборачиваемости работ;
- 2) уменьшение массы издержек;

3) увеличение нормы рентабельности за счет повышения цены [27].

Однако ряд данных факторов не является единственным. Западные предприятия придерживаются теории, согласно которой показатели эффективности предприятия зависят более, чем от 30 факторов, включающих в себя ситуации на рынке, рыночные ситуации, наличие компаний-конкурентов и т.д.

Но, прежде чем, изменять какой-то из факторов необходимо определяться, для достижения каких целей это будет сделано. Выделяются 4 вида инноваций, которые порождают эффективность:

1) процесс реализации новых работ с рядом более высоких качественных характеристик в сравнении с ранее и ныне проводившимися;

2) процесс освоения новых рынков;

3) процесс внедрения новых методов работ, оказания дополнительных услуг, освоения новых источников работ;

4) введение организационно-управленческих новшеств в деятельность предприятий [8].

Первый тип обеспечивает процесс прироста показателей эффективности предприятия.

Второй тип способствует созданию условий для того чтобы увеличить массу рентабельности за счет роста оборотного капитала.

Третий тип предполагает процесс выполнения одной из следующих стратегий:

1) стратегия снижения цены при понижении себестоимости работ и их реализации в расчете на такое увеличение продаж, которое способно увеличить массу рентабельности;

2) стратегия не изменения цены продаж для обеспечения роста рентабельности за счет увеличения норм предпринимательских доходов. В результате четвертого типа инноваций должен идти процесс увеличения производительности труда, ускорения оборачиваемости работ, повышения эффективности использования ресурсов [6].

Важным аспектом формирования процессного подхода к менеджменту является развитие инновационности предприятия. Также современные методы и технологии

маркетинговых исследований позволяют обрабатывать огромные массивы самых разнообразных данных и делать выводы относительно изменения маркетинговой стратегии компании, создания новых продуктов и услуг, разработке инновационных идей.

Маркетинговыми инновациями могут быть:

- новые продукты и услуги,
- новые функции товара или выгоды от него,
- новые или усовершенствованные бизнес-процессы,
- новые технологии производства товаров или услуг,
- новые инструменты коммуникаций с потребителями и покупателями,
- новые методы исследований рынка и потребителей,
- новые инструменты продвижения товара или услуги,
- новые инструменты обучения персонала, внедрение которых приводит к повышению эффективности продаж или деятельности компании,
- антикризисные стратегии.

Результатом разработки маркетинговой инновации является маркетинговая программа, которая воплощает в себе решение широкого спектра вопросов, относительно разработки, обоснования и внедрения инновации.

Маркетинговая программа – это документ, в котором отражены все аспекты необходимости внедрения инновационной идеи и аргументировано обоснован экономический эффект или другие преимущества для компании.

Зачастую маркетинговая программа может использоваться как антикризисный инструмент. Ее разрабатывают в тот момент, когда компании необходим значительный прорыв или она вынуждена принимать какие-либо радикальные решения для изменения своего положения на рынке. В этом случае вполне уместно задуматься о том, как создать маркетинговую инновацию и с ее помощью выйти из кризисного положения.

Маркетинговая программа разрабатывается специалистами отдела маркетинга и включает в себя разработки и отчеты других структурных подразделений компании, а также внешних поставщиков информации.

Разделами маркетинговой программы для инновационного продукта являются:

- маркетинговые исследования,
- описание рынка и перспективы его развития,
- оценка конкуренции,
- обоснование стратегии коммерциализации научно-технического результата инновационного проекта.

Инициатором разработки маркетинговой программы могут быть несколько субъектов:

- маркетолог, который оценивает рыночный потенциал продукта, работает с потребителями и выявляет степень их удовлетворенности, изучает тренды развития соответствующего рынка продуктов и услуг.
- руководитель компании, который анализирует продажи продукта, также изучает рыночные тенденции,
- менеджера по продажам, которые общаются с потребителями и выявляют недостатки и потенциал совершенствования продукта,
- технологи компании, которые выявляют что продукт можно усовершенствовать или создать ему дополнительные выгоды.

Таким образом, участие в разработке идеи инновации и разработки маркетинговой программы многосубъектно.

Особенность маркетинговой программы заключается в детальном исследовании рыночной ситуации и в обосновании наличия или появления спроса на инновационный продукт.

Маркетинговая программа реализуется поэтапно в соответствии с календарным планом и графиком мероприятий.

Каждое мероприятие маркетинговой программы направлено на достижение генеральной цели – внедрение инновации.

Особым разделом маркетинговой программы является экономическое обоснование внедрения инновации. Именно оно дает полный анализ будущего состояния компании вследствие воплощения в жизнь инновационной идеи, разработанной маркетологами.

Разработка маркетинговых инноваций сложный и трудоемкий процесс – требующий использования знаний специалистов разных профилей и, непременно, профессиональных маркетологов. Для создания новой инновации нужно не только уметь собрать и обработать данные, но и уметь использовать их для разработки маркетинговой программы, стратегии и т.п.

Кадровый ресурс в процессе создания маркетинговых инноваций является одним из основных, так как он обеспечивает ядро инновационной деятельности – креатив и концепцию инновации.

Концепция маркетинговой инновации – это идея воплощения инновации, основанная на видении ее применения в тактическом и оперативном плане. Благодаря концепции маркетинговой инновации руководитель предприятия понимает, что принесет новый продукт или услуга в жизнь и развитие компании, изменение ее дохода, имиджа, лояльность потребителей.

Концепция маркетинговых инноваций составляет основу стратегического плана компании и определяет ключевые аспекты маркетинговой деятельности. На основании данной концепции может формироваться ассортиментная и сбытовая политика, рекламная стратегия, коммуникационная политика и многое другое.

Для того чтобы все шло правильно, необходимо все время усовершенствовать технологии менеджмента, предлагать что-то новое и идеально подходящее. Структура управляемой компании должна быть простой и четкой, содержать минимальное количество промежуточных звеньев, обеспечивать подготовку менеджеров для фирмы и учитывать перспективу на будущее своей компании.

На сегодняшний день эпоха научных революций растет не только на пользу нанотехнологий, но и в управленческой среде. Это касается различных новых концепций и подходов в менеджменте, которые были созданы для улучшения качества производства и нахождения наиболее важных и полезных действий в той или иной сфере управления.

Глава 2. ОБЩАЯ ХАРАКТЕРИСТИКА МЕДИЦИНСКОГО ЦЕНТРА «КЛИНИКА НОВАЯ ЭРА» И АНАЛИЗ СИСТЕМЫ МЕНЕДЖМЕНТА

2.1. Характеристика деятельности организации

Клиника «Клиника Новая Эра» - это крупный многопрофильный медицинский центр для взрослых и детей, ведущий историю своего существования с 2002 года.

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 «Клиника Новая Эра» много внимания уделяет развитию сотрудников, совершенствованию качества предоставляемых услуг. Для этого в центре функционирует Корпоративный учебный центр, основной задачей которого является непрерывное обучение и повышение квалификации персонала.

Клиника «Клиника Новая Эра» 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 «Клиника Новая Эра» входит многопрофильный медицинский центр (ул. Полтавская д. 5) и косметология (ул. Марата, д.2).

По состоянию на 31.12.2015 года персонал составил 20 человек. Сотрудники в возрасте до 35 лет – 12 человек, составляют 60,0%. Все сотрудники ООО «Клиника Новая Эра» имеют высшее образование. Однако только 4 человека имеют образование по профилю работы – это руководитель, главный бухгалтер и 2 начальника отдела.

В кадровый состав компании входят 20 человек, из которых 4 руководителя – директор, главный бухгалтер, 2 начальника отделов, а 16 человек специалисты, которые работают страховыми агентами.

К производственному персоналу относятся работники, которые вступают в прямой контакт с продукцией / клиентом, которому оказываются услуги. К непроизводственному персоналу относятся вспомогательные работники и руководители первого звена в основном производстве. К административному персоналу относятся все остальные сотрудники Общества – руководители, технические сотрудники. Существенное различие состоит в том, что издержки на производственный и непроизводственный персонал относятся на себестоимость услуг, в то время как затраты на административный персонал покрываются из валовой прибыли Общества (до уплаты налогов).

Схема организационной структуры клиники «Клиника Новая Эра» представлена на рис.1.



Рисунок 1 - Организационная структура ООО «Клиника Новая Эра»

Данная структура управления вполне соответствует масштабам и функциональной направленности ООО «Клиника Новая Эра». В ней очевидно четкое распределение полномочий и обязанностей, а также ответственности между персоналом. Также демонстрируется принцип единоначалия, который обеспечивает высокий уровень мобильности принимаемых и реализуемых решений и централизации управления.

Директор осуществляет руководство текущей деятельностью компании «Клиника Новая Эра», формирует стратегию ее развития, определяет организационную структуру, делегирование полномочий и распределение обязанностей, систему мотивации.

Предпосылками для реализации проекта по формированию оптимальной стратегии организации ООО «Клиника Новая Эра» являются рост конкуренции на рынке медицинских услуг, активная маркетинговая политика конкурентов, планы по расширению бизнеса компании в регионы.

Миссия ООО «Клиника Новая Эра» заключается в оказании пациентам комплексной высокотехнологичной медицинской помощи на условиях партнерства и активного участия пациентов в принятии решений, касающихся здоровья и благополучия.

Видение ООО «Клиника Новая Эра» - «Мы создаем клинику с мировой известностью, удерживающую лидерские позиции на российском рынке медицинских услуг. В ответ на изменение потребностей общества, мы постоянно совершенствуем все направления нашей деятельности, чтобы обеспечить максимальный уровень удовлетворенности пациентов и идеальное качество медицинских услуг»

Далее рассмотрим внешнюю среду организации – ключевые характеристики рынка медицинских и косметологических услуг.

Основными игроками рынка медицинских услуг 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.

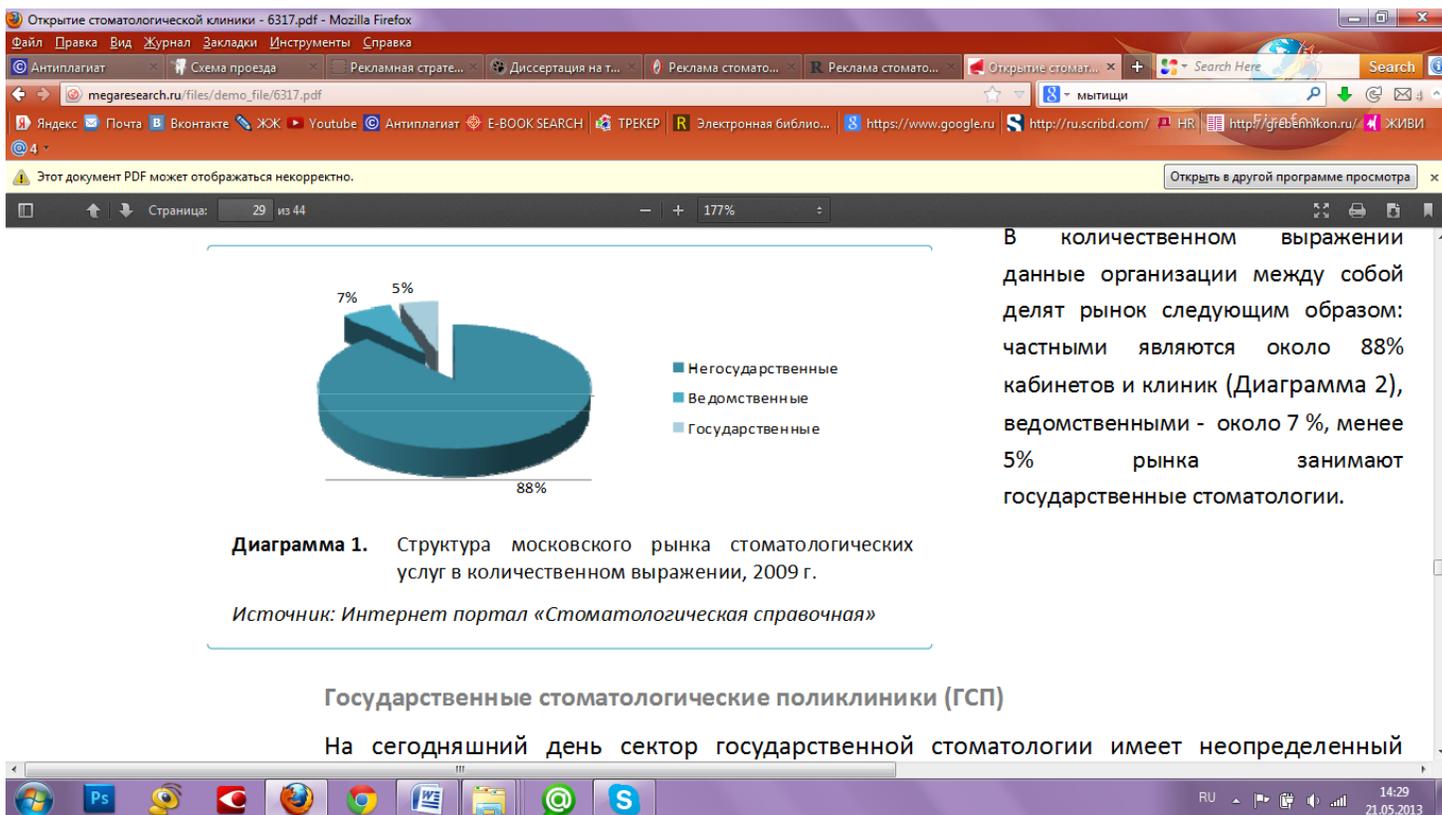


Рисунок 2 - Структура рынка медицинских услуг в количественном выражении, 2018 г. [37]

ООО «Клиника Новая Эра» является частной клиникой, оказывающей платные услуги частным лицам.

К числу основных направлений маркетинговой и рекламной деятельности медицинского учреждения ООО «Клиника Новая Эра» 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 «Клиника Новая Эра», основная часть целевой аудитории — это люди среднего возраста: 35% респондентов от 36 до 45 лет, 32% — 26-35 лет.

67% пациентов медицинской организации «Клиника Новая Эра» 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.

2.2. Анализ системы менеджмента

Весь процесс менеджмента направлен на достижение целевых показателей деятельности компании.

Основные цели ООО «Клиника Новая Эра»:

- изменение ассортиментной и ценовой политики клиники в соответствии с новыми экономическими условиями;
- сохранение клиентской базы и доли на рынке;
- фокус на эффективности бизнеса и контроль расходов;
- укрепление маркетинговой политики.

Проведем оценку сильных и слабых сторон организации ООО «Клиника Новая Эра».

Таблица 1

Оценка сильных и слабых сторон организации ООО «Клиника Новая Эра»

№ Показатель	Оценка в сравнении с конкурентом						
	-3	-2	-1	0	+1	+2	+3
1 Степень удовлетворенности клиента качеством услуг							

2 Цена

3 Ассортимент

4 Своевременность предоставления услуг

5 Уровень обслуживания

6 Гибкость условий оплаты

Таблица 2

Конкурентные преимущества менеджмента «Клиника Новая Эра»

Макроподсистемы
организации

Краткая характеристика преимуществ

Система управления

1. Регламентация управления
2. Структура управления
3. Автоматизация управленческого учета.
4. Программное обеспечение.
5. Поддержка со стороны руководства инициативы сотрудников

Персонал
и социальное развитие

1. Профессионализм сотрудников.
2. Взаимозаменяемость сотрудников.
3. Дружелюбная атмосфера в коллективе.
4. Регулярная выплата зарплаты сотрудникам.
5. Хорошо организованы рабочие места.

Экономика и финансы

1. Действующая система финансового учета.
2. Вложение прибыли в развитие компании.

Маркетинг и сбыт

1. Конкурентноспособные цены.
2. Честность по отношению к клиентам.
3. Предоставление скидок
4. Удобное местоположение клиник.
5. Качество услуг.

В целом ООО «Клиника Новая Эра» занимает устойчивую конкурентную позицию на рынке медицинских и косметологических услуг.

Итак, можно сделать вывод, что ООО «Клиника Новая Эра» - это крупный многопрофильный медицинский центр для взрослых и детей, ведущий историю своего существования с 2002 года.

По состоянию на 31.12.2015 года персонал составил 20 человек. Сотрудники в возрасте до 35 лет – 12 человек, составляют 60,0%. Все сотрудники ООО «Клиника Новая Эра» имеют высшее образование. Однако только 4 человека имеют образование по профилю работы – это руководитель, главный бухгалтер и 2 начальника отдела. Согласно данным руководства ООО «Клиника Новая Эра», основная часть целевой аудитории — это люди среднего возраста: 35% респондентов от 36 до 45 лет, 32% — 26-35 лет.

По ассортименту предлагаемых услуг и ценовой политике главными конкурентами ООО «Клиника Новая Эра» являются клиники «Альтермед», «МедиЭстетик» и «Лазерный Доктор».

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

Уровень развития и привлекательность отрасли медицинских и косметологических услуг находятся на высоком уровне. Клиника «Клиника Новая Эра» имеет возможность занять устойчивое, лидирующее положение в отрасли, поскольку располагает соответствующими возможностями для дальнейшего развития.

Из анализа сильных и слабых сторон ООО «Клиника Новая Эра» выяснилось, что компания имеет преимущества по степени удовлетворенности клиентов, широкому

ассортименту медицинских услуг. Однако проигрывает по параметру цены. Клинике следует обратить на этот пункт особое внимание, тем более, что имеется потенциал для более полного удовлетворения требований клиентов и для уменьшения цены.

Далее представим SWOT-анализ (таблица 3).

Таблица 3

Матрица SWOT-анализа ООО «Клиника Новая Эра»

Силы

S1 Работа с клиентами: опыт, обширная клиентская база.

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

S3 Репутация клиники

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.

Возможности

O1 Расширение спектра предоставляемых медицинских услуг

O2 Рост инвестиционной активности предприятий.

Угрозы

T1 Развитие конкурентов

T2 Негативный имидж.

О3 Привлечение лучших специалистов

О4 Усиление маркетинговой и
рекламной активности

Т3 Снижение числа постоянных клиентов

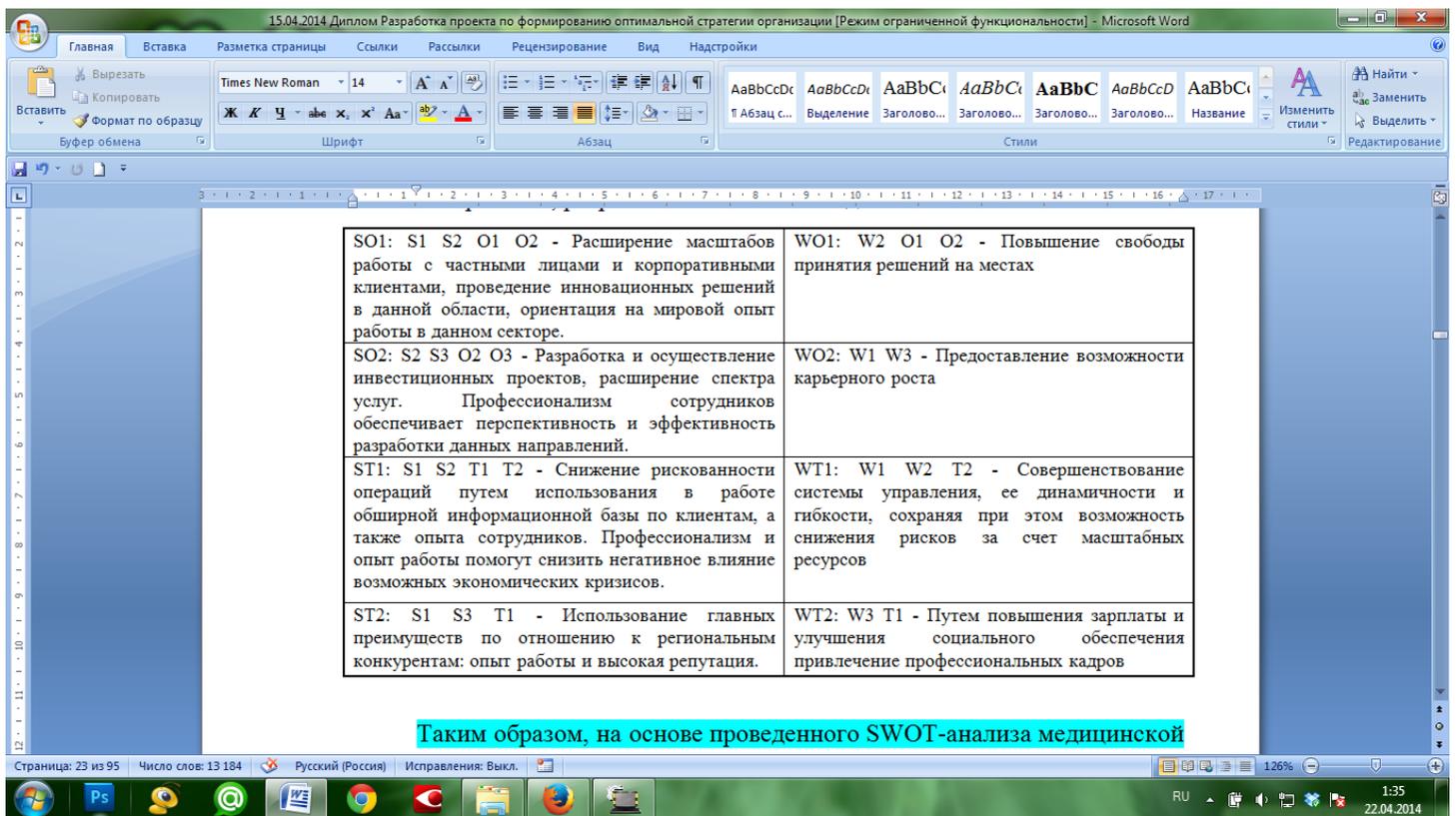
Указанные в матрице параметры позволяют на каждом этапе разработки и реализации стратегии оперативно вносить необходимые корректировки.

На основе SWOT-анализа спроектируем 4 типа стратегий для ООО «Клиника Новая Эра» (таблица 4):

- 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.

Таблица 4

Стратегии, разработанные на основе данных SWOT-анализа



Основываясь на проведенном анализе внутренней среды организации, можно сделать выводы о том, что ООО «Клиника Новая Эра» имеет как сильные, так и слабые стороны, которые будут оказывать и уже оказывают сильное влияние на ее функционирование на рынке с высоким уровнем конкуренции.

Следует отметить, что на современном этапе данная отрасль активно развивается, что, с одной стороны, создает угрозы для появления новых конкурентов, а с другой, предоставляет широкие возможности для роста и завоевания новых сегментов потребителей и доли рынка. Так как сегодня основной угрозой компании является активная конкурентная борьба других клиник, то основным инструментом достижения конкурентного преимущества является постоянный мониторинг их деятельности, анализ и формирование современного эффективного подхода к менеджменту.

2.3. Совершенствование процессного подхода к менеджменту

Стратегия развития ООО «Клиника Новая Эра» 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).

Для анализа конкуренции в отрасли автором предлагается использовать показатель концентрации фирм, предлагающих подобные услуги – т.е крупных частных медицинских центров и клиник. Анализ поведения ООО «Клиника Новая Эра» на практике в рамках выбранной стратегии позволит разделить стратегическое пространство организации на девять квадрантов (см. рис.13).

В настоящее время организация ставит перед собой цель стать единоличным лидером на рынке и, в соответствии с этим, разработать направления повышения эффективности бизнес-процессов:

- расширение клиентской базы;
- определение оптимальной номенклатуры медицинских услуг;
- определение рынков сбыта;
- повышение качества обслуживания клиентов;
- совершенствование технической и информационной базы;
- создание имиджа компании;
- совершенствование системы продаж;
- повышение квалификации сотрудников.

Данная цель отвечает критериям SMART, а именно она является:

- конкретной (S - specific, significant), т.к. в ней обозначен конкретный показатель (рост продаж минимум на 20%), к которому следует стремиться;

- измеримой (M - measurable) – также за счет четко определенного показателя роста и времени на его достижение (конец 2019 года);

- достижимой (A - attainable, achievable) и ориентированной на конкретные действия;

- реалистичной (R - realistic) – поставленная цель уместна и ориентирована на конкретные результаты. Рост продаж является реалистичным показателем в рамках общей среднесрочной и долгосрочной стратегии ООО «Клиника Новая Эра» и не нарушает баланс с другими целями и приоритетами;

- отслеживаемой (time-based, trackable), т.е. заданной на определенный период времени (2019 – 2020 гг.).

Методы реализации процессного подхода к менеджменту ООО «Клиника Новая Эра»:

- Разработка сбытовой стратегии
- Выпуск и распространение дисконтных накопительных карт
- Модернизация и продвижение сайта
- Рекламная кампания (ТВ, Интернет, печатная, наружная)
- Direct-marketing (прямая почтовая рассылка)
- Стимулирование сбыта (cross-акция и розыгрыш призов).

Источники финансирования проекта:

1. Собственный капитал (нераспределенная прибыль) - 80%.
2. Прибыль по основной деятельности - 20%.

Для ООО «Клиника Новая Эра» оптимизация процессного подхода позволит:

- максимально использовать потенциально сильные стороны и создавать новые конкурентные преимущества;
- максимально устранить слабые стороны с тем, чтобы использовать привлекательные возможности;
- максимально использовать перспективы, соответствующие возможностям организации;
- обеспечить защиту от внешних угроз;
- привлечь новых клиентов.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

В исследовании выявлено, что процессный подход к менеджменту является одним из основных и наиболее часто используемых, что доказывает его эффективность. Сущность подхода заключается в необходимости рассмотрения процессов управления как единой системы этапов и бизнес-процессов, в рамках которых субъекты управления осуществляют управленческое воздействие на объекты управления. Задача менеджеров – оптимизировать все бизнес-процессы компании.

В данной работе предложены практические рекомендации по разработке эффективной системы менеджмента медицинского центра ООО «Клиника Новая Эра». По итогам проведенного исследования можно сделать следующие выводы.

Клиника «Клиника Новая Эра» - это крупный многопрофильный медицинский центр для взрослых и детей, ведущий историю своего существования с 2002 года.

Следует отметить, что на современном этапе отрасль, в которой функционирует компания, активно развивается, что, с одной стороны, создает угрозы для появления новых конкурентов, а с другой, предоставляет широкие возможности для роста и завоевания новых сегментов потребителей и доли рынка. Так как сегодня основной угрозой компании является активная конкурентная борьба других клиник, то основным инструментом достижения конкурентного преимущества является постоянное совершенствование и оптимизация бизнес-процессов. Имеющиеся возможности, рассмотренные выше, могут обеспечить продуктивную работу ООО «Клиника Новая Эра», обеспечить применение процессного подхода к менеджменту, а также использовать распланированную работу с поставщиками и удовлетворить интересы целевых групп клиентов.

В рамках выбранного процессного подхода к менеджменту предложено реализовать следующие мероприятия:

- увеличение объема реализуемой продукции и объема продаж на 10%;
- интенсивное продвижение продукции на областной рынок;
- расширение номенклатуры услуг.

На данном этапе развития для охвата потенциальных клиентов ООО «Клиника Новая Эра» 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.

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

1. Аакер Дэвид А. Стратегическое рыночное управление. 6-е международное издание – СПб.: Питер, 2009

2. Азоев Г.Л. Конкуренция: анализ, стратегия, практика – М.: «Цент экономики и маркетинга», 2009. – 360 с.
3. Альтшулер И. Стратегическое управление на основе маркетингового анализа – М.: Вершина, 2010.
4. Ансофф И. Стратегическое управление. – М.: Бизнес бук, 2009. – 347 с.
5. Баканов М.И. Теория экономического анализа: Учебник. – М.: Финансы и статистика, 2009. - 384 с.
6. Бердникова Т.Б. Анализ и диагностика финансово-хозяйственной деятельности – М.: «Инфра-М», 2014. – 215 с.
7. Бланк И.А. Финансовая стратегия предприятия. - Киев: Ника-Центр Эльга, 2013. – 211 с.
8. Бухалков М.И. Внутрифирменное планирование: Учебник. – М: ИНФРА-М, 2009. - 403 с.
9. Быконя А.В. Рентабельность организации: методика коэффициентного и факторного анализа // Научные записки ОрелГИЭТ. - 2010.- № 1. - С. 85-89.
10. Виханский О.С. Наумов А.И. Менеджмент – М.: Гардарики, 2011.
11. Володин А.А. Управление финансами. Финансы предприятий. – М.: Академия, 2013. – 512 с.
12. Гершун А. Технологии сбалансированного управления. / Горский М. – М.: Олимп – Бизнес, 2013.
13. Голубков Е.П. Основы маркетинга: Учебник. - ДИС, 2009. - 344 с.
14. Друкер П. Эффективное управление. Экономические задачи и оптимальные решения. - М.: ФАИР-ПРЕСС, 2012. - 267с.
15. Ефремов В.С. Стратегическое планирование в бизнес-системах. - М.: Финпресс, 2011. - 240 с.
16. Жилкина А.Н. Управление финансами. Финансовый анализ предприятия. – М.: Инфра-М, 2014. – 332 с.
17. Иванова Н.И. Анализ рентабельности предприятия // Вестник Московского государственного университета леса. - 2011. - № 4. - С. 64-69.
18. Измestьева О.А. Теоретические аспекты содержания системы управления финансами предприятия // Молодой ученый. - 2015. - № 3. - С. 59-63.
19. Кириллова Л.Н. Виды прибыли в системе управления прибылью // Экономический журнал. - 2014. - Т. 16. - № 2. - С. 57-76.
20. Кныш М.И. Конкурентные стратегии: Учебное пособие. - СПб, 2010.
21. Ковалев В.В. Финансовый анализ: методы и процедуры – М.: «Финансы и статистика», 2013. – 560 с.

22. Ковалев В.В., Волкова О.Н. Анализ хозяйственной деятельности предприятия. – М.: Проспект, 2015. – 424 с.
23. Коротков Э.М. Концепция менеджмента. - М.: ДеКа, 2010. - 240 с.
24. Круглов М.И. Стратегическое управление компанией. Учебник для ВУЗов. - М.: Русская Деловая Литература, 2014. - 482 с.
25. Куделя А.Д. Стратегический корпоративный менеджмент /Под ред. В.А. Трайнера. - М.: ИНФРА-М, 2013. - 205 с.
26. Левчаев П.А. Финансовые ресурсы предприятий: теория и методология системного подхода. - Саранск: Изд-во Мордовского ун-та, 2014. - 200 с.
27. Лукасевич И.Я. Анализ финансовых операций. Методы, модели, техника вычислений. - М.: Финансы; ЮНИТИ, 2013. - 201 с.
28. Мадаминов А.С. Рентабельность - основа финансовой устойчивости предприятий // Международный журнал. - 2009. - № 4. - С. 19-20.
29. Меньшиков С.М. Рентабельность предприятий // Экономические стратегии. - 2010. - № 1. - С. 28-31.
30. Мильнер Б.З. Теория организации: Учебник. - 2-е изд. - М.: ИНФРА-М, 2011. - 380 с.
31. Минцберг Г. Школы стратегий / Альстрэд Б., Лэмпел Дж. Пер. с англ. – СПб.: Питер, 2010.
32. Мотрий Е.Н. Специфика формирования, распределения и использования прибыли на предприятиях // Вестник Нижегородского университета им. Н.И. Лобачевского. - 2014. - № 1. - С. 43-46.
33. Мудрова С.В. Теоретические основы формирования прибыли на предприятии // Вестник Академии. - 2011. - № 3. - С. 41-43.
34. Павлова Л.Н. Финансовый менеджмент в предприятиях и коммерческих организациях. Управление денежным оборотом. - М.: Спутник, 2013. – 440 с.
35. Парамонов П.Ф. Экономика предприятий. - Краснодар: КГАУ, 2012. – 331 с.
36. Попов С.А. Концепция актуального стратегического менеджмента для современных компаний – М.: Юрайт, 2013. – 224 с.
37. Портер М. Конкуренция. – М.: Вильямс, 2011
38. Почепцов Г.Г. Стратегический анализ. – М.: РИФ «Дзвин», 2014.
39. Родионова В.М., Вавилов Ю.Я., Гончаренко Л.И. Финансы организации. – М.: Кнорус, 2012. – 300 с.
40. Романенко И.В. Экономика предприятия / И.В. Романенко. - М.: Финансы и статистика, 2015. – 272 с.
41. Савицкая Г. В. Анализ хозяйственной деятельности предприятия. / Г. В. Савицкая - 4-е изд., пер. и доп. – М.: ИНФРА – М, 2013. – 512 с.

42. Сергеев И.В. Экономика организаций (предприятий) / И.В. Сергеев, И.И. Веретенникова. - М.: Проспект, 2013. - 560 с.
43. Стоянова Е.С. Финансовый менеджмент. - М.: Перспектива, 2012. - 290 с.
44. Стратегический менеджмент / под ред. В.А. Барина. - М.: Инфра-М, 2013. - 284 с.
45. Турманидзе Т.У. Финансовый анализ хозяйственной деятельности предприятия. - М.: Финансы и статистика, 2011. - 224 с.
46. Фаттахова Г.Я. Рентабельность и факторы, на нее влияющие // Экономические науки. - 2010. - № 66. - С. 19-22.
47. Финансовый менеджмент / Под ред. Е.И. Шохина. - М.: Кнорус, 2012. - 475 с.
48. Финансовый менеджмент / Под ред. И.Б. Ромашовой. - М.: Кнорус, 2012. - 327 с.
49. Финансы организаций / Под ред. проф. Н.В. Колчиной. - М.: АСТ, 2014. - 312 с.
50. Черненко А.Ф. Проблемы оценки рентабельности и пути их разрешения // Известия Челябинского научного центра. - 2011. - № 1. - С. 115-119.
51. Щиборщ Э.Н. Анализ хозяйственной деятельности предприятий России. - М.: Дело и сервис. - 2012. - 245 с.
52. Экономика предприятия / Под ред. А.Е. Карлика, М.Л. Шухгалтера. - М.: ИНФРА-М, 2013. - 301 с.
53. Экономика предприятия / Под ред. М.С. Мокий, Л.Г. Скамай, М.И. Трубочкина. - М. Академия, 2012. - 309 с.
54. Экономика предприятия / Под ред. О.И. Волкова. - М.: Инфра - М.: Академия, 2012. - 190 с.
55. Ямпольская Д.Т. Планирование как функция менеджмента. Виды планирования: учебное пособие / Д.Т. Ямпольская, М. Зонис. - М.: ИНФРА-М, 2012. - 225 с.

Интернет-ресурсы

1. Кащенко Е.Г. Особенности и тенденции развития медицинских компаний на российском рынке // http://vestnik.osu.ru/2010_2/12.pdf