МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ

Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение

высшего образования

**«КУБАНСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»**

**(ФГБОУ ВО «КубГУ»)**

**Экономический факультет**

**Кафедра мировой экономики и менеджмента**

Допустить к защите

Заведующий кафедрой

д-р экон. наук, проф.

\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_ И.В. Шевченко

(подпись)

\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_2021 г.

**ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА**

**(БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА)**

**Управление развитием малого предприятия**

Работу выполнила \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_М.Р. Фоминых

(подпись)

Направление подготовки 38.03.02 Менеджмент

(код, наименование)

Направленность (профиль) Управление малым бизнесом

Научный руководитель

канд. экон. наук, доц.\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_Л.В. Пономаренко

(подпись)

Нормоконтролер

канд. экон. наук, доц.\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_М.Р. Ахмедова

(подпись)

Краснодар

2021

**Содержание**

Введение…………………………………………………………………. 3

1 Теоретические основы малого предпринимательства……………….. 6

1.1 Понятие малого бизнеса и его роль в экономической системе… 6

1.2 Организационные и правовые основы деятельности субъектов

малого бизнеса…………………………………………………….11

1.3 Положительные и отрицательные стороны малого бизнеса……. 17

1.4 Значение стратегии, миссии, основных целей в организации

предприятия малого бизнеса………………………………………. 23

2 Анализ деятельности малого предприятия – медицинской клиники

«Шале Сантэ»……………………………………………………….. 28

2.1 Экономический анализ клиники «Шале Сантэ»………………….. 28

2.2 Организационная характеристика деятельности клиники

«Шале Сантэ»…………………………………………………… 33

3 Разработка мероприятий по управлению развитием деятельности

малого предприятия – медицинской клиники «Шале Сантэ»……. 46

3.1 Комплексный SWOT-анализ деятельности клиники

«Шале Сантэ»………………………………………………………. 46

3.2 Мероприятия по управлению развитием клиники «Шале Сантэ» 51

Заключение …………………………………………………………………...56

Список использованных источников …………………………………….. 59

**Введение**

Данная тема актуальна, потому что значимость темы исследования определяется тем, что малый бизнес служит крупным рычагом развития российской экономики, потому как восполняет общесоциальные миссии, помогает увеличить область работы жителей способного к труду, создает ресурсы для вспомогательного дохода, воплощение в жизнь предпринимательских талантов совершенно разных слоев населения. Контроль малого бизнеса и его развития фактически прибывает в центре обозревания практики и науки в течение различных стадий экономической реконструкции, и это нормально, так как малый бизнес служит постоянным ресурсом к созданию продвинутых и конкурентоспособных рыночных связей.

Сегодня, также как и раньше, малый бизнес играет весомую роль в создании валового внутреннего продукта страны, но следует и даже необходимо отметить что, экономический рост и стремление малых организаций осуществляется не в полноразмерную силу, и это при всем при том, что в России имеются внушительные возможности для расширения малой коммерции. Финансовые и имущественные силы, освобожденная рабочая сила, на продукцию и услуги имеется запрос, а также услуги, которые могут выполнять небольшие коммерческие фирмы, процедура создания малого бизнеса идет трудно. Основания, тормозящие рост малого бизнеса различные, больше всего ощутимы, такие как плохо слаженное экономическое устройство, роста и создания малых организаций, для малого бизнеса увеличенный уровень налоговой составляющей, преувеличенная ставка различных тарифов и арендной платы. Инфраструктура малого бизнеса повышается в очень медленном темпе. Плюс ко всему, сильно замедляет реализацию товаров малых организаций.

Так или иначе, сегодня малый бизнес соединяет множественную группу мелких собственников, что значительно раскрывает его социально-экономический ресурс, никто не ставит под сомнение факт того, что результативно функционирующая экономика – это, зачастую, экономика малого бизнеса.

Все вышеупомянутые обстоятельства только подтвердили необходимость этого исследования, устремленного на обнаружение новейших и современных подходов к руководству малым бизнесом.

По изложенным выше данным, формулируются задачи и цели выпускной квалификационной работы, обосновывается ее структура и содержание.

Цель выпускной квалификационной работы заключается в теоретическом и методологическом изучении работы малого бизнеса на примере клиники «Шале Сантэ» для разработки подходов и рекомендаций по ее управлению и дальнейшему развитию.

Исходя из данной цели, отметим главные задачи, которые нужно ре-шить в выпускной квалификационной работе:

– дать обозначение термину малые предприятия, указать их особенно-сти;

– охарактеризовать области деятельности малых предприятий;

– представить методику и осуществить анализ внешней и внутренней среды клиники «Шале Сантэ» и выявить недостатки;

– рассмотреть финансово-хозяйственную деятельность предприятия;

– разработать мероприятия по развитию клиники «Шале Сантэ».

Объектом исследования выпускной квалификационной работы являет-ся малое предприятие медицинская клиника ООО «Шале Сантэ».

Предметом исследования выступают организационно-управленческие отношения, возникающие в процессе функционирование малого предприятия на рынке медицинских услуг.

При выполнении исследования применялись методы анализа, сравне-ния, наблюдения, эксперимента и описания.

Теоретико-методическую базу работы составляют труды отечествен-ных и зарубежных ученых таких как: Винокур М. Е., Дашкова И. А., Ткаченко И. В., Захарченко Н. С. и др.

Практическая ценность полученных результатов находится в разработке комплекса рекомендаций по совершенствованию клиники «Шале Сантэ».

Выпускная квалификационная работа включает в себя введение, три главы и заключение.

В первой главе этой работы отмечены смысл и определение малого бизнеса. В ней отражены правовые и организационные элементы функционирования малых компаний, общие вопросы их функционирования и классические характеристики малого бизнеса.

Вторая глава предназначается исследованию рынка потребления, главным ступеням создания малого предприятия, важным деталям его деятельности.

В третьей главе выполнена разработка мероприятий по совершенство-ванию деятельности клиники «Шале Сантэ».

В заключении изложены основные выводы и результаты выполненного исследования, создающие достижение цели работы и решение поставленных задач.

**1 Теоретические основы малого предпринимательства**

**1.1 Понятие малого бизнеса и его роль в экономической системе**

Сегодня малые и средние предприятия в России являются наименее развитыми секторами экономики, в то время как за рубежом малые предприятия более активно участвуют в росте внутреннего рынка с конкурентоспособными товарами и услугами, генерируя потребительский и инвестиционный спрос, способствуя росту занятости и среднего класса.

Значение малого бизнеса для развития современной российской экономики трудно переоценить, поскольку именно этот бизнес был создан для поддержания здоровой конкурентной среды и предотвращения монополизации рынка.

Функционирование современной экономической системы содержит тесные связи между крупными и малыми предприятиями. Каждый тип компании старается максимально использовать свои возможности в выбранной сфере деятельности [4]. Основные разработки происходят в основном в сферах деятельности, которые не в состоянии охватить крупные компании.

Малые предприятия – полноправные члены бизнес-сообщества развитых стран. Они удовлетворяют потребности в таких областях, как коммерческие услуги, гостиничный бизнес, туризм, потребительские услуги, медицина и многие другие области. Деятельность помогает внедрять новые техники, новые интернет-технологии, оснащает развитие науки во многих областях.

Малое предпринимательство – это бизнес, устроенный на предпринимательской деятельности преимущественно маленьких фирм, которые не входят в альянс.

Предпринимательское дело малого бизнеса проводится индивидуумами капиталистической экономики (в большинстве случаев это малая группа лиц, или организация, управляемая одним собственником) [7]. Также как все идивидуумы экономики, поведение предпринимателя малой организации так же сосредоточены на получение прибыли от реализации товаров, оказания услуг, от эксплуатации имущества. Любой род предпринимательства в строгом и необходимом правиле базируется на принятые правительственными органами законы и порядки. Предприятие оформляется в созданной законом инструкции.

Малое предпринимательство, отражает большинство слоев мелких собственников. Эта массовость играет значительную роль, особенно с социально-экономической и политической точки зрения, в развитии страны. Уровень жизни и социальный статус владельцев малого бизнеса играют важную роль, так как их одновременная принадлежность к населению как производителей определенных видов услуг (например, большинство населения) и потребителей широкого спектра товаров, работ и услуг очень высока [9]. К категории малых предпринимателей также относятся индивидуальные предприниматели (физические лица, которые зарегистрированы в установленном порядке и ведут бизнес без создания юридического лица) [6, с.23]. Хотя они классифицируются отдельно, они также определяют критерии классификации их как малых предприятий.

В России бурное развитие малого бизнеса началось в 1988 году. В то время многие государственные предприятия относились к малым предприятиям. Критерии отбора практически не изменились и сегодня являются наиболее важными: [3, с.28].

1) Среднесписочная численность работников в предыдущем календарном году (значение не может превышать 100, включая малые предприятия (максимум пятнадцать человек – микропредприятия)). Для правильного отражения показателей, следует учитывать (включая гражданско-правовые договоры, подработку).

2) Продажа изделий, услуг, работ без балансовой стоимости активов или налога на добавленную стоимость в минувшем календарном году не может превосходить размер, установленного Правительством Российской Федерации для объектов малого бизнеса.

Малый бизнес образовывает и продает значительную часть национальных ресурсов, примененных крупным и средним бизнесом [9].

Деятельность малых компаний регулируется законом. В том случае когда критерии превышены, должны применяться льготы. Преимущественная часть годового объема в большинстве случаев создается диверсифицированными малыми предприятиями [10].

Малый бизнес исполняет главную роль в создании новых рабочих мест. Это обстоятельство значительно ослабляет социальную напряженность. Резиденты малого бизнеса не только обеспечивают рабочие места для работников, но и играют огромную личную роль в производственном развитии малого бизнеса [3, с.45].

В настоящее время, нестабильная ситуация на рынке труда, реальная нехватка рабочих мест и отсутствие благоприятных перспектив для улучшения экономического положения страны в ближайшем будущем все больше побуждают активных и решительных людей попробовать себя, предпринимательство и самозанятость.

Сектор малого бизнеса притягивает предпринимателей возможностью ускорять изменения уровня инвестиций, наибольшей оборачиваемостью внесенных оборотных средств, наступательно развивать инновационную деятельность.

Предпринимателей не беспокоит высокая трудоемкость, проблема внесения новейших технологий, сжатость персональных ресурсов и увеличенный вероятность сильной конкуренции в избранной области. В то же время на практике малый бизнес характеризуется относительно низкой рентабельностью [11;12].

Экономическая функция малых предприятий в рыночной системе – это гибкость, активизация структурных сдвигов, процессов распределения и приватизации. [6, с.54].

В целях экономического развития малый бизнес решает следующие социально-экономические задачи:

– усиливает спрос на оборудование, сырье, материалы;

– содействует образованию дополнительных доходов населения и, следовательно, повышает спрос на потребительские товары и услуги;

– в некоторой степени решает проблему трудоустройства;

– дополняют и, как следствие, составляют неотъемлемую часть производственной и сбытовой инфраструктуры многих крупных компаний, в значительной степени позволяя им иметь гибкость управления.

Главная особенность малого бизнеса – яркое присутствие новаторского фактора – будет это изготовление нового продукта, форматирование профиля деятельности или открытие нового бизнеса. Также и новые способы контроля предприятия, развитие новых методов организации производства или новых технологий – это новаторские моменты, а также отслеживание качества [1, с.115].

Малое предпринимательство со стратегией быстрого роста и высокой доходностью возможно обусловить, как быстрорастущий бизнес. Естественная и конечная задача такого предприятия – стать современным большим результативным предприятием. Плодотворная работа быстровозрастающего предприятия изредка возможна без действующей помощи государства и крупных предприятий. Данная форма малого бизнеса динамично развивается в сфере медийных услуг и инновационного бизнеса [13].

В связи с ростом активности малого бизнеса в последнее время увеличились налоговые поступления, а уровень доходов населения стабилизировался.

В последнее время увеличилось количество малых предприятий. Огромную роль играет стремление успешных менеджеров реализовать опыт и навыки, полученные в крупной компании, и попробовать себя в роли предпринимателя. Некоторые квалифицированные сотрудники предпочитают открывать малые предприятия, чтобы застраховаться на случай увольнений или сокращения заработной платы [2;3].

Еще одна причина увеличения количества малых предприятий – неудовлетворительный спрос на продукцию отдельных отраслей.

Изменилась и отраслевая структура малых предприятий – в 2019 году снизилась доля малых предприятий в строительстве, науке и научных услугах, коммерческой деятельности, обеспечивающей работу рынка, плюс к этому прибавилась доля организаций торговли и общественного питания в соответствии с рисунком 1.1

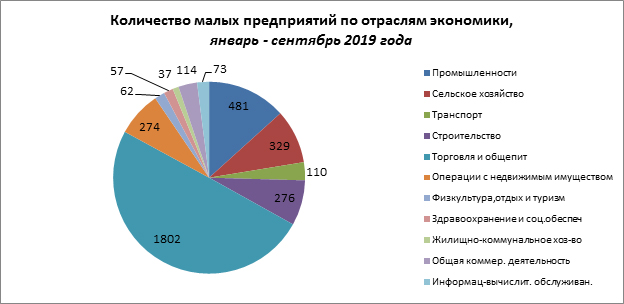


Рисунок 1.1 – Распределение числа малых предприятий по отраслям   
экономики (на январь – сентябрь) 2019 года; в процентах [37

Часть малого и среднего бизнеса в российской экономике занимает 21,9 процент. Соответствующие показания на личном интернет источнике впервые выпустил Росстат. Этот анализ за 2017 год, итоги 2018 года пока не выведены.

Часть малого и среднего бизнеса считается как взаимосвязь общего объема валовой добавленной стоимости, реализованной средними и малыми организациями, охватывая микропредприятия и индивидуальными предпринимателями, к валовой добавленной стоимости в основных ценах всех хозяйственных субъектов, следует из методики, утвержденной Росстатом в конце декабря. В деньгах это более 20 трлн руб. за 2017 год.

Инвестиции малого и среднего предпринимательства в ВВП Росстат издал впервые. Ранее Росстат и Минэкономразвития выполняли свой анализ доли МСП в валовой добавленной стоимости, но не издавали его результаты, упоминалось в отчете счетной палаты. В соответствии с этими данными, вклад малого и среднего бизнеса в экономику в 2014 году составлял 19 процентов, в 2015-м – 19,9 процентов, в 2016-м – 21,6 процентов.

Часть малого и среднего бизнеса в ВВП развитых стран составляет 50-60 процентов. Так, в Великобритании это 51 процент, в Германии – 53 процента, в Финляндии – 60 процентов, в Нидерландах – 63 процента [37.

Таким образом, малое предпринимательство является полноправным членом бизнес-сообщества развитых стран. Малый бизнес может удовлетворять такие потребности как коммерческие услуги, гостиничный бизнес, туризм, потребительские услуги, медицина и многие другие области. Деятельность малых предприятий помогает гарантировать развитие науки, вносить новейшие техники и современные технологии.

**1.2 Организационные и правовые основы деятельности субъектов малого бизнеса**

Организационно-правовая форма организации это такая форма юридического оформления организации, которая оснащает данную организацию определенным правовым статусом.

По правовому статусу, компании можно поделить на: хозяйственные объединения и организации, агропроизводственные кооперативы, правительственные и муниципальные целостные организации, индивидуальных предпринимателей без образования юридического лица.

Индивидуумами малого бизнеса бывают лишь частные фирмы и индивидуальные предприниматели. В то же время не все коммерческие формы коммерческих компаний будут признаны субъектом малого бизнеса. Однако, для правительственных или муниципальных организаций, которые числятся коммерческой компанией, руководителями являются государство или муниципальное образование, что работает фактором, снимающим причисление этих организаций к малым.

Таким образом, из видов организаций в России особенно популярны общества с ограниченной ответственностью. Общество с ограниченной ответственностью, указывается как ООО – созданное одним или несколькими индивидами дело, начальный капитал которого разбит на части установленных учредительными бумагами объемов, стороны общества с ограниченной ответственностью не отвечают по его условиям и влекут возможность потерь, согласованных с организацией общества в рамках стоимости вложенных ими инвестиций [8, с.38].

Начальный капитал общества с ограниченной ответственностью образуется из стоимости вкладов его партнеров. Эта организационно-правовая модель популярна среди мелких и средних организаций.

Общество с дополнительной ответственностью – организованное одним или несколькими личностями организация, начальный капитал которого поделен на части установленных учредительными бумагами объемов, члены такой организации совместно несут вспомогательные обязательства по его договоренностям своим владением в равномерном для всех кратном объеме к стоимости их инвестиций, считаемом учредительными бумагами общества.

Полное товарищество – это товарищество, партнеры которого полные товарищи в соответствии с принятым между ними договором осуществляют предпринимательскую деятельность от имени сообщества и несут ответственность по его договоренностям, имеющимся у них владением. Руководство предпринимательской деятельностью полного товарищества производится по коллективному соглашению всех его партнеров. Любой партнер полного товарищества, как известно, имеет право отдать только один голос при разрешении возникших вопросов на коллективном совещании.

Полные товарищества принимаются по большей мере в сельском хозяйстве, зачастую они представлены как маленькие по объему организации и их работу контролировать довольно легко.

Товарищество на вере – это товарищество, где вместе с партнерами, исполняющими от лица товарищества предпринимательскую деятельность и реагирующими по обязательствам товарищества собственным владением, имеется один или несколько партнеров-вкладчиков, где последние влекут возможность потерь, объединенных с деятельностью товарищества, в рамках сумм вложенных ими инвестиций и отвергают участие в реализации товариществом предпринимательской деятельности. Настоящая организационно-правовая модель организации типична для более крупных предприятий из-за способности вовлеченья значительных финансовых источников через фактически безграничное число коммандитистов.

Акционерное общество, обозначается как АО – общество, начальный капитал которого разбит на предназначенное количество акций, резиденты акционерного общества, именуемые как акционеры, реагируют по его обязательствам и влекут возможность потерь, относящихся к деятельности общества, в рамках стоимости имеющихся у них акций. Акционеры, фрагментарно заплатившие за акции, несут одинаковую ответственность по обязательствам акционерного общества в рамках неоплаченной доли стоимости имеющихся у них акций.

Ведущий законодательный документ, координирующий деятельность малых предприятий в России: Федеральный закон от 24.07.2007 N 209-ФЗ «О развитии малого и среднего предпринимательства в Российской Федерации». Следующий закон вносит нормы и способы правительственного стимулирования и регулирования деятельности субъектов малого предпринимательства.

При оформлении субъекта малого бизнеса тип деятельности определяется, следуя общероссийскому классификатору видов экономической деятельности. Он включает 99 разных названий, начиная домостроеньем и сельскохозяйственной деятельностью и заканчивая научными исследованиями и лизинговыми службами. Существенно отметить, что часть типов деятельности, легализованные на территории РФ, в необходимом порядке подлежат лицензированию.

Перепись и налогообложение в малых организациях выполняется на основании положений Налогового Кодекса РФ.

Для образования отчетности по бухгалтерскому учету требуется опираться на следующие нормативные документы:

1. Федеральный закон от 06.12.2011 N 402-ФЗ (ред. от 29.12.2020).
2. Положения по ведению бухгалтерского учета и бухгалтерской отчетности в Российской Федерации (Приказ Минфина России N34н от 11.04.2018).
3. Плана счетов бухгалтерского учета финансово-хозяйственной деятельности организаций и Инструкции по его применению (утв. Приказом Минфина РФ N 94н с изменениями от 08.11.2010).
4. Методические указания по инвентаризации имущества и финансовых обязательств (Приказ Минфина России от 08.11.2010) N49.
5. Положения по бухгалтерскому учету «Учет материально-производственных запасов» ПБУ 5/01» (Приказ Минфина РФ N44н от 16.05.2016).
6. Методические указания по бухгалтерскому учету материально-производственных запасов (Приказ Минфина РФ от от 24.10.2016).

7) Приказ Минфина России от 19.04.2019) N 66н «О формах бухгалтерской отчетности организаций» (Зарегистрировано в Минюсте России (с изм. и доп., вступ. в силу с отчетности за 2020 год)

8) Закон Российской Федерации от 07.02.1992 N 2300-1 «О защите прав потребителей» (ред. от 08.12.2020).

9) Письмо Минздрава РФ от 30.01.2004 N 1100/470-04-110 «О санитарно-эпидемиологической экспертизе продукции»

Самая важная цель перечисленных стандартов – гарантия безопасности и целостности населения, окружающей среды, сохранение интересов потребителей. Условия, которые развернуты в них, должны быть непременно соблюдены предприятиями, работающими в области общественного питания. Об этом указано в Письме Роскомторга 1-955/32-7 (Письмо Роскомторга от 11.07.1995 N 1-955/32-7 «О нормативной и технологической документации для предприятий общественного питания»).

Письмо управления государственной стандартизации РФ 230-7/431, Российского Комитета по Торговле 1-1177/32-7, Госкомсанэпиднадзора РФ, активное и по настоящее время, регламентируют необходимую сертификацию услуг в области общественного питания.

Помимо вышеизложенных нормативных актов, здесь надо обозначить бумаги, закрепляющие надобность ведения бухгалтерского учета объектами малого предпринимательства, его базовые правила и принципы. Причисляются к ним такие как:

Федеральный закон «О бухгалтерском учете» от 06.12.2011 N 402-ФЗ, Положение по ведению бухгалтерского учета и бухгалтерской отчетности в РФ», Налоговый кодекс РФ, Трудовой кодекс РФ и др.

В сфере исполнения правительственной политики в области роста малого и среднего бизнеса в Российской Федерации федеральными законами и другими нормативными правовыми документами Российской Федерации могут быть рассмотрены следующие меры:

1) сверхлегкие нормы ведения налогового учета, индивидуальные налоговые режимы, по отдельным налогам и сборам облегченные формы налоговых деклараций для малых организаций;

2) для малого бизнеса, облегченная система ведения бухгалтерской отчетности, осуществляющих отдельные виды деятельности;

3) для субъектов малого и среднего предпринимательства простой порядок составления статистической отчетности;

4) порядок ставок за приватизированное субъектами малого и среднего бизнеса государственное и муниципальное имущество также будет льготным;

5) тонкости партнерства субъектов малого предпринимательства в качестве поставщиков, исполнителей, подрядчиков для размещения заказов на отгрузки товаров, исполнение работ, оказание услуг для государственных и муниципальных потребностей;

6) при осуществлении государственного контроля (надзора) проводятся мероприятия по обеспечению прав и законных потребностей субъектов малого и среднего предпринимательства;

7) применение мер по обеспечению денежной поддержки субъектов малого и среднего бизнеса;

8) использование способов помощи субъектам малого и среднего предпринимательства, по продвижению инфраструктуры;

9) сторонние меры нацеленные на обеспечение реализации результата и принципов настоящего Федерального закона.

Исходя из приведенных данных, только коммерческие учреждения могут быть фигурами малого предпринимательства и индивидуальные бизнесмены. В то же время субъектом малого предпринимательства может быть признана не каждая коммерческая форма коммерческой компании. Именно поэтому государство является учредителем для государственных или муниципальных предприятий, которые считаются коммерческой организацией.

Малое предпринимательство считается одним из существенных секторов экономики и воздействует на темпы экономического роста, трудоустройство населения, устройство и качество валового национального продукта нашей страны.

**1.3 Положительные и отрицательные стороны малого бизнеса**

Приоритет малого бизнеса перед крупным бизнесом в первую очередь выражается гибкостью. Затраты на формирование бизнеса будут значительно меньше по сравнению с крупными предприятиями. Не обширная направленность малого предпринимательства оказывает помощь в получении удовлетворения клиентского спроса в полном объеме [5, с.56]. Малое предпринимательство владеет обширным понятием о конъюнктуре рынка и гарантирует специализированный анализ каждого потребителя в отличии от крупного предпринимательства, которое обращено на потребности большего слоя общества.

Малый бизнес выстраивает местную инфраструктуру, сокращая и транспортные траты на межрегиональные перевозки, повышая долю валового продукта региона. Расширение малого бизнеса образовывает в основном экономику региона, тем самым воздействует на снижение оттока рабочей силы.

Малый бизнес считается обязательным условием формирования так называемого среднего класса – социальной первоосновы, обеспечивающей устойчивое развитие российского общества. В следствии этого, на сегодняшний день одним из первенствующих направлений государственной экономической политики России считается создание результативной системы комплексной поддержки малого предпринимательства [8, с.161].

У малого предпринимательства имеются не только плюсы, но и можно описать значительные минусы, такие как:

а) повышенный уровень угроз из-за весомого уровня нестабильности состояния на рынке;

б) приверженность к масштабным компаниям;

в) слабое руководство бизнесом;

г) высокая степень чувствительности в области решений, меняющих направление хозяйственной деятельности;

д) ограниченность в вовлечении вспомогательных финансовых средств и получении кредитов;

е) выдающиеся недостатки и неудачи под давлением внутренних, так и внешних обстоятельств рыночной среды в деятельности субъектов малого бизнеса;

ж) при единоличном управлении все долги и сложности ложатся на плечи собственника.

Рассмотрим в таблице 1.1 сильные и слабые стороны малого бизнеса.

Таблица 1.1 – Сильные и слабые стороны малого бизнеса

|  |  |
| --- | --- |
| ***Сильные стороны малого бизнеса*** | ***Слабые стороны малого бизнеса*** |
| Приспособляемость | Повышенный уровень риска |
| Повышенная рентабельность в сопоставлении с крупным бизнесом | Интуитивный характер и неграмотно подобранное управление |
| Эксплуатация свободных ресурсов на неформальных рынках | Недостаточный доступ к высококачественным источникам |
| Привязанность к поддержки крупных фирм и государства. | Недостаток денежных ресурсов, усложненный доступ к информации и достижениям НИОКР |

Малое предпринимательство в значительной степени находится во власти конъюнктуры, незначительные размеры не позволяют формировать внутри фирмы современные структуры и результативное специализированное руководство. Без действенного содействия более крупного бизнеса и государства малое предпринимательство будет являться источником экономических и социальных рисков. В связи с этим, в прогрессивных государствах имеет место действенная поддержка малого бизнеса на уровне законодательных документов.

Конечно, несовершенства и неудачи деятельности субъектов малого бизнеса формируются как внутренними, так и внешними основаниями, условиями работы малых организаций. Как уже смог доказать опыт, по большей части промахи малых компаний связаны с нехваткой опыта руководства или профессиональной некомпетентностью владельцев малых организаций.

На промахах малого предпринимательства отражается низкая квалификация предпринимателей. Бизнесмены, уже насобиравшие опыт ведения дел в маленьких компаниях, как правило, более успешны. Когда в управлении организацией выступает не один человек, а предпринимательская команда содержит 2-4 человека, то возможность на положительный результат выше, так как коллективное утверждение решений более результативно. На долговечность малых компаний, отражается и объем вложения денежных средств на первоначальной стадии: чем крупнее инвестиции в начальный фундамент, тем вероятнее возможность выстоять в тяжелые моменты [8, с.180].

Теперь становится понятно, что у малого бизнеса, как и у всех остальных, есть как положительные, так и отрицательные моменты. К главным, весомым преимуществам следует отнести быструю адаптацию к местным условиям, пластичность и скорость в принятии и выполнении решений, значительные возможности личности реализовать себя, более низкую нужду в начальных инвестициях.

Существенными недостатками считаются высокий уровень риска, зависимость от крупных предприятий, недостатки в руководстве бизнесом, проблематичность в заимствовании дополнительных финансовых средств. В малом бизнесе скрыты большие резервы, которые можно широко распространить в службе народного хозяйства России. Задача предпринимателя – грамотно построить коммерческую организацию, с учётом всех возможностей этого вида бизнеса, чтобы заслужить успех на российском рынке [22].

Решение проблем малого бизнеса и выявление перспектив его развития в Российской Федерации происходит на государственном уровне. При этом государственное регулирование малого бизнеса должно быть тщательно продумано, а результат подобного регулирования должен приносить пользу экономике страны.

Правительство Российской Федерации заявило о том, что намерено всеми возможными способами содействовать малому бизнесу при поддержке субсидий, новых законов, кредитных программ, и льгот. Теперь, на сегодняшний день правительственная помощь малых форм предпринимательства регламентирована ФЗ-209 «О развитии малого и среднего предпринимательства в Российской Федерации», и следующих нормативно-правовых актов – региональных и местных. Любой из осуществляемых проектов имеет свои особенности, такие как срок службы, свой бюджет.

При недостатке средств на получение квалификации в области бизнеса и большом желании его всё-таки получить, возможно. Для этой цели нужно принять участие в проекте профильного образования бизнесменов – тоже в рамках господдержки. Семинары, учебные лекции, различные характерные курсы – всё это стартующий предприниматель может посетить безвозмездно.

Льготы по аренде, обеспечиваемые городской администрацией в ряде субъектов РФ – еще один вариант поддержки малых форм бизнеса. В условиях такой программы местные власти могут сдавать бизнесменам помещения, которые числятся на балансе города, по сниженной стоимости.

Каждой коммерческой организации важнее получить денежные средства на становление бизнеса, чем консультацию. Господдержка малого бизнеса в 2020 году предполагает отчисление предпринимателям 15 млрд рублей.

Известно несколько вариантов приема финансирования.

1) Субсидия стартующим бизнесменам Финансирование по линии Министерства экономики и развития предполагает выделение безвозмездной субсидии для владельцев организаций, существующих на рынке менее 2 лет. Максимальный размер – 500 000 руб. Деньги выдаются на конкурсной основе – его правила и временные рамки афишируются заблаговременно. Врученные деньги необходимо реализовать на установленные проекты. Траты, не относящиеся к проекту– служат причиной для возмещения средств правительству.

Приоритет при ранжировании субсидий оставляют организациям сельского хозяйства, компаниям, которые развиваются в направлении народно-художественного промысла, производством продуктов общественного использования. Увеличенные возможности обрести субсидию – у бизнесменов, отдающих предпочтение социальным или экспортно-ориентированным проектам, в том числе и у владельцев гражданских привилегий: личности, физические возможности которых ограничены; матерей или отцов, развивающих своих детей самостоятельно, а также, если доход в семье ниже прожиточного минимума. Не потеряйте шанс сберечь средства на кадровом учете и экономическом отделе с поддержкой индивидуального сервиса для малого предприятия. В любом тарифном плане доступны: возможность проверки контрагентов, бухгалтер, кадровик, юрист.

2) Субсидия от Центра занятости. Государственная служба занятости предоставляет субсидии нетрудоустроенным россиянам, планирующим создать собственный бизнес. В режиме бесплатного финансирования малого предпринимательства государством в 2020 году выдается на создание ИП 60 000 руб. Деньги небольшие, как и условия для участия снисходительные: без участия в конкурсе, нет никаких серьезных требований к созданию бизнес-плана. Значимое правило: оставить заявление на обретение денежной поддержки возможно исключительно до периода оформления в качестве ИП.

3) Льготное кредитование. Нормы помощи субъектам малого бизнеса в 2020 году подразумевают денежную помощь при надобности в кредитовании. У бизнесмена три варианта: получить заем в банке, а после этого принять субсидию в размере процентной ставки. Получить на короткий срок микрозайм в сумме 10-100 тыс. руб. под 5-10 процентов годовых. Необходимое правило – материальное обеспечение, недвижимость, материальные активы, оборудование. Подать заявку на оформление льготного займа, воспользовавшись за порукою в гарантийный фонд.

15 января 2020 года в рамках ежегодного обращения Совету Федерации президент, добавил еще 5 специальных мер поддержки: стабильные налоговые режимы на шесть и более лет, а для больших программ – на 20 лет. Регулирования службы контрольно-надзирательных отделов, пластичный режим правового контроля, который разрешает вносить инновационные разработки, программы и технологии, прибавление уровня инвестиционных вкладов в наиболее важные направления, усовершенствование программы льготного кредитования, разработанной Центробанком, объединено с другими банками, как ключевая помощь малого бизнеса.

Ограничения в получении поддержки от государства. В рамках выполнения программ поддержки малого и среднего бизнеса, поддержка оказывается бизнесменам в различных сферах. За пропуском нескольких направлений, которые станут барьером для получения материальной помощи от государства. Не будет даваться субсидия на изготовление алкогольной продукции, в этом списке и легкие, например, табачная продукция и пиво. При создании компании обеспечивающей безопасность или банковской компании нужно тоже располагать лишь на свои силы [24].

Таким образом, плюсами учреждения малого предприятия будут такие стороны: в первую очередь, малый бизнес независимо производит свою материально-хозяйственную работу, располагает произведенной продукцией и заработанным доходом; во-вторых, нет необходимости существенного начального взноса, в-третьих, малые организации отличаются повышенной оперативностью использования источников, благодаря этому малые предприятия считаются более адаптивными к изменению рыночной конъюнктуры и потребительского спроса.

Область малого бизнеса притягивает предпринимателей способностью быстротечного освоения уровня инвестиций, повышенной оборачиваемостью вложенных оборотных средств, продуктивно развивающейся инновационной деятельностью.

Следовательно, к основным плюсам можно отнести ускоренную адаптацию к местным условиям, гибкость и результативность в принятии и выполнении решений, большие возможности личности реализовать себя, а также низкую потребность в начальном капитале. Основными минусами будут являться повышенный уровень риска, зависимость от крупных организаций, недостатки в руководстве бизнесом, трудность в заимствовании дополнительных финансовых средств

**1.4 Значение стратегии, миссии, основных целей в организации предприятия малого бизнеса**

Малая организация на рынке потребителей целиком обусловлена верной установкой конкретных целей и переключения от этапа формирования миссии к этапу осуществления плана работ. Цели охватывают ряд требующихся результатов, которые возможно добиться только, применяя верные организационные приемы. В бизнесе зачастую существует стремление добиться наилучшего положения в отличии от имеющегося [23].

При выявлении целей обязательно нужно учитывать и результат финансовых данных, и долговременный конкурентоспособный рост предприятия, другими словами его материальные и долгосрочные планы [14, с.29]:

– материальные цели: планируют преувеличение объема дохода, плодотворность от инвестиций, поступление наличных, объем займов и дивидендов. Данные цели необходимы для того чтобы исключить риск нехватки ресурсов, которые необходимы для роста и продуктивности фирмы;

– стратегические цели: нацелены на воздействие на уровень конкурентных преимуществ, гарантию высоких темпов развития, прирост доли рынка, прогресс в качестве продукции, достижение пониженной степени уровня издержек, усовершенствование репутации, укрепление четких позиций на рынке;

– экономические цели формулируются в расчетных количественных данных хозяйственной деятельности;

– неэкономические цели: отражают деятельность организации с качественной стороны, качество условий труда, совершенствование имиджа организации, результат технологического преимущества на рынке;

– материальные цели: могут представлять, как стоимостное выражение, так и быть отличительными «продуктовой программой». Для их свершения нужно провести ряд определенных мероприятий. В основу данных мероприятий входят принципы продуктивного функционирования и развития предприятия без вовлечения дополнительных источников;

**–** стоимостные цели: обращены в первую очередь на финансовый итог.

Показатели – ценность капитала, расчетная и балансовая прибыль. Самые крупные из них – поступления и выплаты, доход от реализации продукции, издержки, доходы и затраты. Стоимостные назначения обязательны для выявления уровня ликвидности и составляющих ликвидности, складываются на основании имеющихся показателей по используемым активам, прибавлениям и уплатам финансовых средств, имеют в целом абсолютный или относительных характер показателей, такие как рентабельность и годовая прибыль [33;34].

Гражданские цели, в большинстве случаев к ним относят гуманитарные цели, потому что, прогнозируют тип поведения в отношении персонала, лицам и социальным группам в подсистемах самого предприятия и во внешней среде.

Координация целей, вертикальным и горизонтальным показателем, так как независимость соподчинений целей различного уровня, соответствие целей и средств и соотнесение низкого уровня, служит средством достижения цели более высокого уровня. В случае вертикальных связей создается иерархия целей в формате «дерева целей».

Разновидность целей может обладать и горизонтальным делением основных и вспомогательных требований по субъективным оценкам принятия решения. Такие взаимоотношения между целями, используются в выборе назначенной сфере. Нередко происходит обоюдное дополнение целей для выяснения идентичности, конкуренции и несовпадения. Как показывает практика критерии взаимосвязанности устанавливаются менеджером применительно к каждой отдельной ситуации, в следствии чего появляется решение [29].

Важная задача лидеров содержится в умении преобразовывать главные цели в операционные подцели. Именно для этого устанавливаются четкие поручения исполнителям, формируются комплексы задач. Последовательное рассмотрение каждой определенной цели, должно осуществляться по всем уровням согласно действующей организационной структуры [14, с.56].

При создании целей организации важна конкретность, которая получается в конкретном и ясном толковании, исключая двойственный характер. Необходима формулировка достижения дальнейших нормативов при соответствии уже определённой стратегии, внутренней политики и бюджетного плана организации. Немаловажную роль имеют равенство компетенции персонала профессиональному уровню, что воздействует на имидж [14, с 75].

В современных условиях необходим процесс корпоративного планирования, содержащий критерии масштабности деятельности, подразумевается, что предприятие, владеет статусом экономической системы в общем является многоцелевым организмом, поэтому выделим всегда существующую структуризацию целей в отношении от принятых критериев:

а) признание приоритетов (корпоративный, средний и оперативный уровень);

б) формулировка характера деятельности (финансовые, маркетинговые, формирование нового продукта, информационная оснащенность);

в) рост, стабилизация действий организации.

Главная общая цель предприятия, выявляющая мотив ее существования – определяется как ее миссия, а установленные цели созданы для осуществления этой миссии [14, с.114]. Миссию каждого предприятия можно обозначить как ее социальное предназначение, т.е. то, чего общество предполагает от деятельности этого предприятия. А общество, непременно, в первую очередь ждет удовлетворения каких-либо своих потребностей.

Миссия – ядро, более постоянная часть ее организма. формулировка миссии является самым важным решением для ее руководителей и высших менеджеров [30;31].

А замена миссии, в действительности, это – закрытие и открытие нового предприятия, возможно даже под тем же названием. Невзирая на это стратегическое руководство, фирма подразумевает дополнение и изменение миссии организации. Функции миссии сказываются в эффективном выявлении критериев, на основе этих критериев предпринимают руководствующие распоряжения. Такая формулировка служит для координаторов предполагаемой стадии отсчета с учетом выбора, в течении работы, лучших вариантов.

Условия миссии таковы:

– поддержка в создании положительного климата;

– верном определении направлений деятельности;

– выявлении категорий потребителей;

– установки удовлетворяемого спроса;

– определение отличительных критериев в данной отрасли;

– расположение подчиненных на благо организации;

– создание целевого управления;

– качественной оценке общественной полезности.

В этот же временной промежуток миссии-предназначение следует обратиться к стремлению в будущее, а не подчиняться существующим методам и состояниям, его форм и работы;

Миссия-ориентация распознает критерии поведения предприятия, выявляет ряд ценностей, которые соблюдает руководство и с которыми ознакомлен весь персонал [35].

В настоящее время в России малое предпринимательство существует в условиях очень неустойчивой среды, что обязательно требует у современного бизнесмена инициативы в поиске ресурса, стремлении к изменению и улучшению работы предприятий. В сегодняшних условиях обязательна сформированная нормативно-правовая база по малому бизнесу, а также конкретные действия для помощи малого предпринимательства, обязаны содействовать прогрессу малого предпринимательства [15;16].

Функционирование малого предпринимательства контролируется законодательством РФ. Правительство нацелено на рост малого бизнеса, исходя из этого производятся мероприятия государственной помощи малому предпринимательству, налоговые, социально-экономические.

Для получения высоких финансовых индексов и совершенствование деловой репутации организации, необходима концентрация всех существующих возможностей. Для избрания верной концепции на начальном этапе организация предприятия должна быть четко представлена: ее цели, миссия и решена стратегия роста предприятия [16, с.50].

Таким образом, главная общая цель организации, обнаруживающая суть ее появления и существования – выражается как ее миссия, а установленные цели назначены для осуществления этой миссии. Миссия – ядро, более постоянная часть ее организма. формулировка миссии является самым важным решением для ее руководителей и высших менеджеров [30;31].

А замена миссии, в действительности, это – закрытие и открытие нового предприятия, возможно даже под тем же названием.

**2 Анализ деятельности малого предприятия – медицинской   
клиники «Шале Сантэ»**

**2.1 Экономический анализ клиники «Шале Сантэ»**

Организация ООО «Шале Сантэ» г. Краснодар, зарегистрирована 17 февраля 2016 года, ей были присвоены ОГРН 1162308051256, ИНН 2308227897 и КПП 230801001, регистратор – Межрайонная инспекция Федеральной налоговой службы №16 по Краснодарскому краю. Полное наименование – общество с ограниченной ответственностью «Шале Сантэ». Уставный капитал составил 10 000 руб. Юридический адрес компании – 350020, Краснодарский край, г. Краснодар, ул. Красных Партизан, дом 238.

Основным видом деятельности является «Деятельность больничных организаций». В клинике функционируют отделения поликлиники, хирургии, гастроскопии, эндоскопии, и косметологии.

Компания «Шале Сантэ» также зарегистрирована в таких категориях ОКВЭД (всего 18) как «Деятельность организаций судебно-медицинской экспертизы», «Торговля розничная изделиями, применяемыми в медицинских целях, ортопедическими изделиями в специализированных магазинах», «Деятельность рекламных агентств», «Аренда и лизинг прочего автомобильного транспорта и оборудования», «Деятельность вспомогательная прочая, связанная с перевозками». Директор – Порханова Анна Владимировна.

Организационно-правовая форма (ОПФ) – общества с ограниченной ответственностью. На сегодняшний день, организация является действующей. Ключевыми источниками данных являются отчетный бухгалтерский баланс, отчет о прибылях и убытках, и другие формы отчетности, данные первичного и аналитического бухгалтерского учета, которые расшифровывают и детализируют статьи баланса, бухгалтерский баланс за 2018-2019г. можно рассмотреть в таблице 2.1

Таблица 2.1 – Бухгалтерский баланс клиники «Шале Сантэ» за 2018-2019г.

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| *Код* | *Описание* | [*2018*](https://checko.ru/company/shale-santeh-1162308051256?extra=accounting)*г.* | *2019 г.* |
| 1150 | Основные средства | 15,15 млн руб. | 20,73 млн руб. |
| 1170 | Финансовые вложения | 10 тыс. руб. | 0 |
| 1100 | Итого внеоборотных активов | 15,16 млн руб. | 0 |
| 1210 | Запасы | 159 тыс. руб. | 1,62 млн руб. |
| 1220 | Налог на добавленную стоимость по приобретенным ценностям | 0 | 0 |
| 1230 | Дебиторская задолженность | 9,6 млн руб. | 14,72 млн руб. |
| 1240 | Финансовые вложения (за исключением денежных эквивалентов) | 0 | 0 |
| 1250 | Денежные средства и денежные эквиваленты | 5,21 млн руб. | 631 тыс. руб. |
| 1260 | Прочие оборотные активы | 0 | 0 |
| 1200 | Итого оборотных активов | 14,97 млн руб. | 0 |
| 1600 | Баланс (актив) | 30,12 млн руб. | 37,7 млн руб. |
| 1300 | Итого капитал | -2,75 млн руб. | 30,34 млн руб. |
| 1410 | Долгосрочные заемные средства | 1,1 млн руб. | 0 |
| 1450 | Прочие долгосрочные обязательства | 5,18 млн руб. | 5,18 млн руб. |
| 1400 | Итого долгосрочных обязательств | 6,28 млн руб. | 0 |
| 1520 | Краткосрочная кредиторская задолженность | 26,59 млн руб. | 2,19 млн руб. |
| 1500 | Итого краткосрочных обязательств | 26,59 млн руб. | 0 |
| 1700 | Баланс (пассив) | 30,12 млн руб. | 37,7 млн руб. |

Соотношение качественных основных групп активов организации на конец 2018г. характеризуется преимущественной долей текущих активов. Активы организации в течение 2019г. по сравнению с 2018г. выросли на 7,58млн. руб. Замечая увеличение активов, нужно взять во внимание, что собственный капитал прибавился еще в значительной мере – на 66,7процентов. Ускоряющее прибавление собственного капитала в отношении общего изменения активов можно считать, как положительный показатель.

Некоторый из важнейших критериев финансового положения организации – постоянство его работы со стороны стратегической возможности. В таблице2.2 приведены коэффициентыфинансовой устойчивости предприятия.

Финансовая устойчивость – это обозначенное положение счетов организации, обеспечивающее его неизменнуюплатежеспособность. Знание предельных границ, реорганизация источников средств, для компенсации инвестиций капитала в основные фонды или производственные запасы дает возможность генерировать такие направления хозяйственных операций, которые приведут к повышению финансового положения организации, к совершенствованию его устойчивости.

Таблица 2.2 – Показатели финансовой устойчивости ООО «Шале Сантэ»

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Показатель | Значение показателя | Описание показателя и его нормативное значение |
| 2019 |
| 1. Коэффициент автономии | 0,8 | Отношение собственного капитала к общей сумме капитала. Рекомендуемое значение 0,39 |
| 2. Коэффициент покрытия инвестиций | 0,8 | Отношение собственного капитала и долгосрочных обязательств к общей сумме капитала. Нормальное значение в мировой практике: 0,73 |
| 3. Рентабельность продаж | 3.78% | Среднее значение по отрасли 3.81% |
| 4. Рентабельность собственного капитала | 13.46% | Среднее значение по отрасли 34,42% |
| 5. Рентабельность активов | 10.83% | Среднее значение по отрасли 5.8% |

Коэффициент автономии организации по итогам 2019 г. составил 0,8 при среднем значении по отрасли 0,39. Значение коэффициента покрытия инвестиций в 2019 г. равно 0,8 что немного выше нормы, нормой является 0,73.

Рентабельность продаж – фактор материальной эффективности работы компании, показывающий какая доля выручки предприятия, служит доходом. В следствии этого, в результате материального результата в подсчетах возможно применение разных показателей дохода, что влечет за собой наличие разных особенностей этого показателя. Чаще остальных используются такие как: рентабельность продаж по чистой прибыли, рентабельность продаж по валовой прибыли, операционная рентабельность.

Валовая прибыль показывает разницу из двух основных показателей «Отчета о прибылях и убытках»: выручкой и себестоимостью продаж.

Среднее обозначение рентабельности продаж складывается из общеотраслевых и прочих возможностей деятельности фирмы. При стабильной материальной результативности, для компаний «высокооборотных» видов деятельности рентабельность будет ниже, а для компаний с продолжительным циклом изготовления, рентабельность продаж вероятно будет завышенной. Рентабельность продаж существует для того чтобы понимать, доходная или убыточная работа фирмы, но она не даст ответа на резонный вопрос, выгодны ли инвестиции и в какой мере, для данной фирмы [17, с.26]. Если необходимо ответить на такой вопрос, рассчитывают рентабельность активов и капитала (рентабельность собственного капитала, рентабельность инвестированного капитала).

Рентабельность собственного капитала– показатель прозрачного дохода в сравнении с собственным капиталом фирмы. А это главнейший материальный критерий отдачи для каждого собственника бизнеса, инвестора, дающий понять, насколько результативно были использованы вложенные в бизнес вклады. В противовес похожему показателю «рентабельность активов», этот показатель говорит о продуктивности расходования не всего капитала (или активов) компании, а только той его доли, которая присуще собственникам организации.

Прозрачный доход фирмы взят из данных «Отчета о прибылях и убытках», собственный капитал – по данным пассива Баланса.

Рентабельность собственного капитала по средним данным является около 5-8 процентов. Для экономик, таких как российская, а она инфляционная, критерию необходимо быть больше. Важным сопоставительным критерием при исчислении рентабельности собственного капитала становится процент альтернативной доходности, которую владелец мог бы извлечь, внедрив свои финансы в сторонний бизнес. К примеру, если депозит в банке сможет принести 10% годовых, а бизнес дает лишь 5 процентов, то может возникнуть вопрос о целесообразности в будущем вести такого рода бизнес [18, с.80].

Если рентабельность собственного капитала высокая, то соответственно она успешная. Но в то же время обозначение показателя может быть высоким из-за завышенного денежного рычага, то есть, большой части заимствующего капитала и малой доли личного, что негативно скажется на денежной устойчивости фирмы. Это показывает важный закон бизнеса – чем больше прибыль, тем больше риск.

Подсчет критериев рентабельности личного капитала важно только если у компании есть собственный капитал, если нет подсчет даст негодное для исследования значение.

Рентабельность активов – материальный показатель, показывающий эффективность от эксплуатации ресурсов фирмы. Коэффициент отражает возможность компании создавать прибыль без учета составляющих его капитала, качество руководства ресурсами. Если сравнить данный показатель с показателем «рентабельность собственного капитала», то этот показатель охватывает все ресурсы фирмы, а не только личные финансы.

Чтобы произвести точные расчеты на месте показателя «Активы» берется не обозначение на конкретную дату, а среднее арифметическое значение – активы на начало года плюс активы на конец года делят на 2.

Чистая прибыль организации берется по данным «Отчета о прибылях и убытках», активы – по данным Баланса.

Рентабельность активов в значительной степени зависит от отрасли, в которой функционирует организация. Для отрасли по которой производится исследование среднее значение 5,8 процентов.

Можно сделать вывод о том, что активы организации в течение 2019г. по сравнению с 2018г. увеличились на 7,58млн. руб. Наблюдая рост активов, нужно учесть, что собственный капитал вырос еще в большей степени – на 66,7%. Ускорившее прибавление личного капитала в сравнении от общего изменения ресурсов стоит рассматривать как полезное обстоятельство.

Одной из главных характеристик финансового положения организации – устойчивость его деятельности с позиции долгосрочной перспективы.

**2.2 Организационная характеристика деятельности клиники   
«Шале Сантэ»**

В клинике Шале Сантэ линейная организационная структура – это простая модель организации управления иерархического вида, она обуславливается тем, что каждое взаимоотношение или подразделение возглавляет один лидер, обладающий всей властью.

Анализ структуры управления предприятием нельзя рассматривать как односторонний, только всесторонний анализ может объективно отразить структуру и характер связей между управленческими структурами и управляемыми подструктурами, сложившимися в рассматриваемом предприятии. На развитие принципов систем, методов и методов управления оказывает влияние целый ряд факторов, таких как: цели, задачи предприятия, используемые предприятием технологии, персонал, структура управления, а также постоянное влияние внутренней среды и принятие управленческих решений. В принцип ее устройства заложены: линейная вертикаль руководства и специализация управленческого труда по функциональным подсистемам организации.

Вместе с линейными управляющими имеются заведующие функциональных отделов. Структура предприятия создавалась исходя из всех возрастающих потребностей рынка. ООО «Шале Сантэ» ей руководит генеральный директор, который формирует основную деятельность организации и берет на себя всю ответственность за его положение и работу. Директор представляет интересы компании во всех учреждениях и предприятиях, заключает договора, распоряжается владениями предприятия, составляет и разрабатывает приказы по организации, в соответствии с трудовым законодательством, составляет и исполняет меры премирования или штрафов на сотрудников организации, проводит собеседования, после чего принимает сотрудников на работу, В банковских организациях создает счета, увольняет работников.

В клинике существует 6 отделов:

1) Бухгалтерский отдел.

2) Юридический отдел.

3) Отдел материально-технического обеспечения.

4) Отдел техники безопасности.

5) Медицинский отдел.

6) Отдел обслуживания.

Управляющие функциональных отделов изготавливают проекты планов, отчетов, которые становятся официальными документами после утверждения линейными управляющими.

Также в подчинении генерального директора находятся его заместители в различных отделениях клиники:

– Главный врач в медицинском отделении клиники.

– Главный бухгалтер в отделе бухгалтерии.

– Старший юрист в юридическом отделе.

– Старший администратор в отделе обслуживания.

– Заместитель генерального директора в отделе техники безопасности.

Наличие в каждом отделе клиники заместителя, предоставляет возможность генеральному директору делегировать полномочия и обязанности, что помогает руководить компанией более эффективно.

Схема структуры управления ООО «Шале Сантэ» отображена на рисунке 2.1

Рисунок 2.1 – Линейная организационная структура   
управления клиники «Шале Сантэ»

Для удовлетворения потребностей и запросов потребителя каждая служба и подразделение предприятия должны быть устремлены четко и оперативно исполнять представленные перед ним задачи, так как качество услуг, предоставляемых всей организацией, зависит от качественного и своевременного выполнения работы каждым производственным подразделением.

Учет доходов и расходов предприятия осуществляет бухгалтерская деятельность, этот отдел выполняет все обычные функции таких служб, учет основных средств, материалов, оборудования, инструментов. Счета и отчеты предприятия, движение денежных средств предприятия – для учета заработной платы, дебиторов и кредиторов, отчислений, проверок соблюдения финансовой дисциплины, словом, для всех финансовых операций. Проведение общеэкономического исследования хозяйственной деятельности организации, разработка процедур по обеспечению системы экономии, увеличению продуктивности работы, обнаружению резервов, предотвращению убытков, малоэффективных расходов, а также более функциональному расходованию всех видов ресурсов. Система определяет экономическую эффективность проводимых работ, научно-исследовательских и опытно-конструкторских работ, внедрения новой техники и технологий, предложений по инновациям и осуществленных изобретений.

На основе документации, разработанной для проекта, отдел материально– технической поддержки составит план поставок проекта. На сегодняшний день предусмотренные сметой нормативы и стоимость материалов и оборудования формируются исходя из среднегодовых цен на материалы. Все сырье должно быть доставлено на склады к сроку, указанному в сметной документации. Плановое профилактическое и капитальное улучшение основных фондов предприятия необходимо для своевременного и качественного выполнения работ. Эту функцию выполняет технический отдел, который ежегодно выполняет все виды эксплуатационных улучшений оборудования предприятия в соответствии с утвержденными графиками.

Отдел безопасности обеспечивает создание условий безопасного функционирования в соответствии с нормативными документами, регулирующими данную сферу деятельности: правила, техника безопасности, проведение испытаний, обучения, тестирования работников предприятия, контроль за обеспечением работников специальной защитной одеждой, масками, перчатками, другими средствами индивидуальной или специальной защиты.

Отдел Охраны Труда и техники безопасности следит за надлежащим освещением рабочих мест, состоянием здоровья помещений, а также обучает рабочих и служащих безопасным методам работы. Как и все организационные и управленческие структуры, ООО «Шале Сантэ» имеет три уровня управления: высший, средний и операционный. На высшем управленческом уровне (генеральный директор) наиболее распространенными решениями являются управление бизнесом и выполнение задач стратегического планирования, общего мониторинга и коммуникации с внешними субъектами. На центральном уровне (начальник отдела, главный врач, главный бухгалтер) решения высшего уровня принимаются детально, преобразуются в конкретные планы, функции выполняются на высшем или низшем уровне управления, контроля, управления производством и ресурсными потоками между текущим планированием и коммуникацией. Результатом деятельности работников оперативного уровня (медсестер, администраторов, бухгалтеров) является выполнение производственной программы, управление основным и дополнительным производством, быстрое управление и осуществление локального контроля.

Взаимосвязи между подразделениями структуры управления ООО «Шале Сантэ» как правило, делятся по горизонтали или вертикали. Горизонтальные отношения являются одноуровневыми, примером может служить взаимодействие между классом учета и классом обслуживания. Оба занимают один и тот же уровень лидерства. Другой пример – общение двух рабочих, которые просто договариваются о порядке действий, а не в форме приказов.

Вертикальные отношения – это отношения подчинения. Они необходимы при иерархической структуре системы управления, поскольку предприятие имеет только иерархическую систему. Существует три различных уровня управления, каждый из которых преследует свои собственные цели. Образцом смогут быть взаимоотношения между директором и заведующим отделения, а также отношения между менеджером и администратором, которые подчиняются непосредственно своему руководителю, находящемуся на ступеньку выше по иерархической лестнице. Начальник отдела находится на среднем уровне, подчиняясь генеральному директору, который находится на самом высоком уровне. Работник самого низкого уровня должен соответствовать требованиям второго уровня.

Управленческое решение является концентрированным выражением процесса управления на заключительном этапе-в пределах официальной компетенции выбранной менеджером альтернативы, целью которой является достижение целей организации. «Шале Сантэ» имеет довольно простую систему согласования распоряжений, рассчитывающую, что процедура является прямым потоком от первой ступени ко второй, в следствии обнаружения трудностей и распознания положения и значений, которые привели к ее созданию, вырабатываются подходящие решения, а потом из них выбирается самое оптимальное. Количество вариантов, которые должны быть разработаны и рассмотрены, зависит от ряда факторов и, в частности, от источников и информации, имеющейся в открытом доступе у разработчиков. Главным стопором считается срок, по истечению которого необходимо принять решение, так что они оцениваются параллельно с развитием возможностей и окончательное решение принимается путем наилучшего выбора, сделанного и рассмотренного в течение планируемого периода.

Первая стадия принятия решения направлена на обнаружение и описание ситуации и проблемы; вторая стадия – на поиск возможных решений; третья стадия на оценку альтернатив и выбор окончательного решения; наконец, последняя стадия на организацию, мониторинг и оценку реализации решения.

Таким образом, каждый руководитель видит весь спектр управленческих функций применительно к распределенным отношениям: обдумывает сложившуюся ситуацию, принимает необходимые решения, планирует, организует работу, следит за ходом реализации и необходимыми корректировками для реализации.

Главные основы линейной организационной структуры:

1. Централизация власти.
2. Единоначалие.

Исходя из этого следует вывести следующий принцип организационной структуры: у каждого сотрудника есть только один начальник. Но у каждого управляющего может быть несколько подчиненных, их объем ограничено нормами управляемости, потому чем больше организация, тем выше уровней управления [19, с. 44].

Анализ административных методов управления в клинике «Шале Сантэ».

Методы управления – это возможности реализации управленческого влияния на сотрудников организации для удовлетворения целей руководством организации. На сегодняшний день в клинике «Шале Сантэ» актуально обозначить 3 группы контроля сотрудников по методикам воздействия на персонал: административные, экономические, социально-психологические [34].

Административные методы – такой метод используется при помощи руководствующего действия на сотрудников посредством управленческой деятельности в виде штрафов, премий и дисциплины. Административные методы нацелены на поведенческие мотивы, такие как понятная потребность в трудовом порядке, ощущение долга, стремление человека работать в одной организации. Такие методы имеют точный эффект: все нормативные или распорядительные акты должны подлежать обязательному исполнению [20, с.19].

Базовые способы административного влияния в клинике «Шале Сантэ» следующие:

1) меры организационного влияния: штатный распорядок; положение об отделениях; формирование рабочего места; коллективный договор; положения трудового распорядка; организационная модель управления.

Все вышеизложенные документы утверждены в формате правил организации и внесены в устав организации распоряжением директора. А также выполнения этих распоряжений (норм, правил, инструкций, положений) полностью показывает все возможности сотрудников выполнять эти инструкции, утвержденные начальством;

2) меры распорядительного воздействия: контроль выполнения; инструкции; предписания; наставления; указания; распоряжения; целевое планирование; координация исполнителей; нормирование труда. Руководствующие воздействия нацелены на достижение установленных целей управленца, выполнение внутренних нормативных актов или поддержание системы управления предприятия в предложенных параметрах посредствам прямого административного координирования. Самой распространенной и безусловной руководствующей моделью является приказ, так как его невыполнение грозит определенной санкцией.

3) меры финансовой ответственности и взыскания: по личной инициативе компенсация потерь компании, взыскания из оплаты труда; денежная ответственность; общая материальная ответственность; Такие меры представляют собой финансовую часть, сто в определенной степени оказывает значимое воздействие на персонал;

4) меры дисциплинарной ответственности и взысканий: понижение в должности; замечание; строгий выговор; увольнение, выговор. Вышеперечисленные меры направлены на поддержание дисциплины и порядка в организации;

5) в клинике предусмотрены методы административной ответственности: штраф; предупреждение; возмещение ущерба.

Методы административного влияния возможно оказывают как положительное, так и отрицательное влияние, базовые подразделения административных методов управления в клинике «Шале Сантэ» можно увидеть на рисунке 2.2



Рисунок 2.2 – Основные административные методы управления   
в клинике «Шале Сантэ».

Позитивное и негативное воздействие административных методов управления в «Шале Сантэ» отражены в таблице 2.1

Таблица 2.1 – Позитивное и негативное воздействие административных   
методов управления в клинике «Шале Сантэ» (разработано автором)

|  |  |
| --- | --- |
| Позитивное воздействие | Негативное воздействие |
| 1. Возрастание степени регламентации руководства (организационное воздействие):  1.1. Четко выработанный устав предприятия с обязательным доступом к нему сотрудников.  1.2. Обязательно точные, разработанные правила внутреннего трудового распорядка, работа с персоналом ведется в соответствии с ГК и КЗоТ РФ.  1.3. Последовательная организация штатных ведомств, ежегодные изменения структуры в связи с изменениями требований деятельности и воздействием внешней среды.  1.4. Должностные обязанности, разработанные с выявлением функциональных особенностей сотрудника и нормированием деятельности.  1.5. Применение договорной системы организации и оплаты труда. | 1. Организационное влияние на персонал малоэффективно:  1.1. Типовой устав учреждения с ограничением доступа.  1.2. Использование типовых или устаревших правил внутреннего трудового распорядка, работа с персоналом с нарушением КЗоТ и ГК, что негативно отражается на персонале.  1.3. Неэффективно выстроенная организационная структура.  1.4. Должностные составлены с нарушением КЗот и ГК.  1.5. Контрактная система организации и оплаты труда существует только на бумаге. |
| 2. Результативные виды распорядительных воздействий:  2.1. Распоряжения даются четко и ясно с определением состояния вопроса, мероприятий, ресурсов, сроков и ответственных исполнителей.  2.2. Используется система контроля качества, выполняемой работы. | 2. Неэффективные виды распорядительных воздействий:  2.1. Приказы отдаются расплывчато, несформулированно, без четких инструкций к выполнению.  2.2. Система качества либо отсутствует, либо используется не в полной мере. |
| 3. Равновесие между административными методами наказания и поощрения:  3.1. Равновесие создает сокращение текучести кадров.  3.2. Принципы административного поощрения персонала за достижения (повышение по должности, повышение оплаты труда, отправления на стажировку).  3.3. Награда и наказания верно структурированы. | 3. Дисбаланс между административными методами наказания и поощрения:  3.1. Дисбаланс повышает текучесть кадров, причины увольнения не анализируются.  3.2. Связь между административным поощрением и достигнутыми сотрудником результатами отсутствует.  3.3. Четкие правила наказания и поощрения отсутствуют. |

Анализ внутренней среды ООО «Шале Сантэ».

Миссия компании – оказывать качественные медицинские услуги, заботиться о здоровье пациентов, и предоставлять конкурентоспособный сервис. Исполняя миссию, клиника опирается на такие ценности, как общество, клиенты и партнёры, сотрудники, развитие (таблица 2.2).

Таблица 2.2 – Ценности компании и их характеристика (разработано автором работы на основе внутренней информации организации)

|  |  |
| --- | --- |
| Ценности компании | Характеристика |
| Общество | Функционировать на благо общества. Отношения с обществом развивать на основе общечеловеческих нравственных принципов. Учитывать сложившиеся условия: политические и социальные, экономические и духовные. |
| Клиенты и партнеры | Взаимополезное товарищество – принцип работы, созданный на доверии и взаимоуважении. Опираясь на долгосрочное партнерство, гарантированное выполнение обязательств. Возможность обеспечить качественный сервис. |
| Сотрудники | Более необходимым капиталом организации являются люди. Обеспечивать каждому сотруднику право профессионального роста, развития и обеспечения соответствующего уровня жизни. |
| Развитие | В труде, возлагать ставку на разработку и улучшение конкурентных преимуществ в условиях изменяющегося внешнего окружения. Совершенствование неотъемлемая часть успеха организации. |

Долгосрочным предпочтением организации является контролируемый рост благодаря собственным ресурсам и ресурсам партнеров (поставщиков и потребителей) с одновременным увеличением чистой экономической рентабельности и эффективности работы сотрудников. Долгосрочный план совершенствования организации предполагает неизменное движение вперед в условиях изменяющегося внешнего окружения.

Цель компании – быть успешными на рынке медицинских организаций.

Быстрая оценка исполнения долгосрочного плана выполняется в режиме настоящего времени с применением системы сбалансированных показателей. Такая система значится результативным инструментом изменения стратегии и своевременного принятия решения. Отслеживание деятельности организации проводится в четырех аспектах: маркетинг, финансы, бизнес-процессы, персонал.

У организации имеются сильные стороны, изучим их ниже: широкая клиентская база, удерживаемая доля рынка, наличие значительных оборотных ресурсов, наличие в штате уникальных специалистов, перечень аппаратов высокого качества, наличие офисного помещения в собственности, собственный бренд, вебсайт.

В то же время у компании есть ряд слабых сторон: недостаток систематического стратегического маркетинга, исследования конкурентной среды и рынков, слабая структура мотивации, не развитый управленческий навык персонала, неточное разделение функций, малоэффективное взаимодействие отделов клиники, нехватка делегирования ответственности за результаты.

Сопоставив замеченные выше сильные и слабые стороны компании, можно предоставить следующие конкурентные преимущества «Шале Сантэ»:

1. Опыт и длительный срок работы организации, что принесло клинике узнаваемость и обширную клиентскую базу.
2. Расположение в черте города, что создает удобство для большего количества пациентов.
3. Наличие дорогостоящего эксклюзивного оборудования, высокого качества.
4. Персонал с высокой квалификацией и богатым опытом работы.
5. Большой штат сотрудников, что позволяет принимать до 100 пациентов в день.
6. Награды от крупных косметологических партнеров.
7. Наличие собственной парковки для пациентов.
8. Удобные часы работы клиники с 8:00 до 21:00.

Разумеется, организация и её микросреда работают в окружении более обширной макросреды. Макросреда – это комплекс факторов, на которые начальство организации воздействовать не может и необходимо учитывать для того, чтобы осуществлять и поддерживать с клиентами отношения партнерства [21, с. 34]. Обстоятельства макросреды могут либо создавать новые возможности, либо грозить новыми трудностями. Маркетинговая среда клиники «Шале Сантэ» и ее структура представлены на рисунке 2.3.

Принято выделять следующие факторы макросреды:

– государственные, политические и регулирующие факторы;

– экономические факторы;

– социальные и демографические факторы;

– культурные факторы;

– природные факторы;

– технологические факторы.

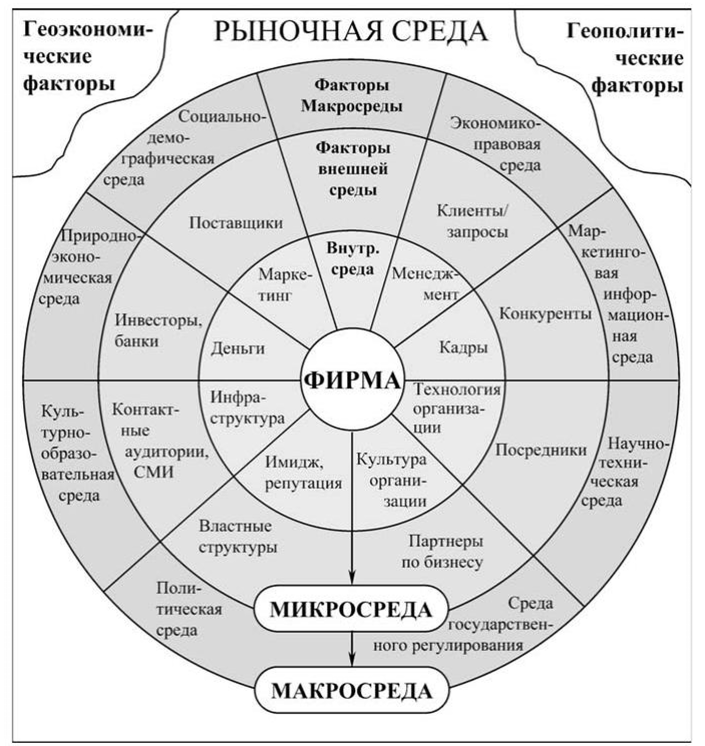


Рисунок 2.3 – Маркетинговая среда клиники «Шале Сантэ»

и ее структура

Исходя из вышеизложенного, факторы могут оказывать как положительное, так и отрицательное воздействие на деятельность организации. Итог, следующие факторы предоставляют возможность для развития компании:

– увеличение рынка;

– способность разных траекторий развития компании;

– увеличивающаяся потребность общества в качественном инновационном медицинском обслуживании.

Таким образом, клиника «Шале Сантэ» справляется с требования и запросами потребителя, все отделы и подразделения организации стараются верно и быстро исполнять поставленные перед ними цели, ведь от того насколько качественно и своевременно будет реализована работа отдельными производственными отделениями, обуславливается качество предоставляемых услуг в целом.

Следовательно, долгосрочным решением организации является контролируемый рост за счет собственных возможностей и возможностей партнеров (поставщиков и потребителей) с одновременным увеличением чистой экономической рентабельности и производительности труда сотрудников.

**3 Разработка мероприятий по управлению развитием деятельности малого предприятия – медицинской клиники «Шале Сантэ»**

**3.1 Комплексный SWOT-анализ деятельности клиники «Шале Сантэ»**

Методология SWOT предусматривает первым делом обнаружение внешних угроз и возможностей, а после этого сильных и слабых сторон, которые свойственны предприятию, а далее – раскрытие цепочек взаимодействий между ними, которые в будущем могут быть применяемы для создания стратегии предприятия.

Исследование внешней среды – это процесс, с помощью которого исполнители стратегии устанавливают внешние по причастности к организации факторы, чтобы выявить возможности и угрозы для компании.

Возможности компании – это та сфера ее деятельности, в которой она желает получить существенные преимущества.

Угрозы – позиции, со стороны которых организация может ожидать отрицательных действий.

Исследование внешней среды способствует получению важных результатов. Исследование дает предприятию время для предсказания возможностей, а также время для разработки плана на случай непредсказуемых обстоятельств, а также временной отрезок для выполнения схемы раннего предостережения на случай возможных угроз и время на планирование и разработку стратегий, которые смогут превратить любые бывшие угрозы в новые выгодные преимущества [25, с.16].

Риски и преимущества, с которыми сталкивается организация, следует объединить в семь отраслей. Это международное положение, политика, рынок, технология, экономика, конкуренция и социальное поведение. Внешняя сфера также оценивается по таким направлениям, как клиентура, поставщики, посредники, конкуренты [26, с.23]. Увеличенный анализ возможностей организации может пополняться по направлениям, например, какие направления в клинике приносят наибольший и наименьший оборот, реализация каких услуг осуществляет наибольший и наименьший доход.

Классическое исследование внешней среды происходит по трем параметрам:

1) оценка улучшений и их влияние на всевозможные аспекты избранной стратегии и цели;

2) формулировка факторов, являющихся угрозой для текущей деятельности организации и избранных целей;

3) фиксирование факторов, демонстрирующих дополнительные возможности для достижения установленных целей.

После этого начальство предприятия должно оценить свои внутренние силы, которые дают возможность воспользоваться предоставленными ресурсами и устранить угрозы. Помимо сильных сторон, просчитываются также слабые стороны предприятия, которые в дальнейшем могут стать причиной неприятностей. Таким образом, выполняется анализ внутренней среды организации, и появляется возможность усовершенствовать работу организации, его управления, внести коррективы в уже существующие процессы, тем самым улучшить функциональность всех подразделений клиники.

Такая процедура также называется управленческим обследованием – это последовательная оценка функциональных областей предприятия, установленная для раскрытия ее стратегически сильных и слабых сторон. Для того, чтобы упростить такое управленческое обследование в него рекомендуется внести пять функций – маркетинг, финансы, производство, персонал, культура и образ корпорации, при помощи которых легко выявить и оценить положение в котором находится организация на данный момент, вовремя внести изменения, направленные на развитие предприятия [27, с. 26].

Комплексный SWOT– анализ для оценки функциональных зон организации представлен в таблице 3.1

Таблица 3.1 – SWOT-анализ клиники «Шале Сантэ»

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Внутренняя среда | S – список сильных сторон,  преимуществ(+) | W – список слабых сторон,  недостатков (-) |
|  | 1) Инновационное дорогостоящее оборудование, аппараты;  2) Уникальный состав врачей и специалистов высшей категории;  3) Качественное обслуживание;  4) Удобное время работы;  5) Лояльное отношение к пациентам;  6) Богатый опыт работы врачей;  7) Многолетний срок работы клиники;  8) Большой спектр оказываемых услуг;  9) Низкая текучесть кадров в организации;  10) Наличие собственного кафе в клинике;  11) Наличие стационарного отделения;  12) Многолетнее партнерство с медицинскими учреждениями города;  13) Наличие необходимых финансовых ресурсов. | 1) Отсутствие четкой стратегии развития организации;  2) Преимущественно женский, интригующий коллектив;  3) Отсутствие отдела маркетинга;  4) Низкое рекламное продвижение врачей и клиники;  5) Не проводится обсуждение текущих проблем среди заведующих и отсутствие планерок.  6) Нет продвижения социальных сетей, не используются передовые рекламные и маркетинговые новинки. |
| Внешняя среда | O – перечень возможностей,  перспектив (внешняя среда) (+) | T – перечень угроз и рисков (-) |
|  | 1) Открыть отдел маркетинга и нанять маркетологов;  2) Изучить тренды в ведении социальных сетей;  3) Повысить квалификацию администраторов;  4) Пересмотреть состав управляющих и назначить на каждое подразделение клиники управляющего;  5) Найти и проанализировать социальные сети конкурентов, добавить то, чего у них не хватает.  6) Разместить рекламу на билбордах города;  7) Найти в интернете и нанять таргетолога, для запуска таргетинговой рекламы. | 1) Непрерывное открытие новых косметологических клиник;  2) Все основные конкуренты используют таргетинговую рекламу;  3) Сильное развитие конкурентов может привлечь основной контингент потребителей клиники «Шале Сантэ»  4) Нет альтернативных поставщиков товара, в случае форс-мажора останемся без комплектации;  5) Внедрение новых инновационных технологий может поставить под угрозу саму нишу. |

На основе SWOT-анализа можно сделать следующие выводы.

Присутствует действительный шанс на увеличение объема продаж за счет внедрения отдела маркетинга и пиара врачей и услуг клиники.

Помехой для будущего роста служит стремительное повышение количества конкурентов, которые пользуются современными средствами продвижения и рекламы.

Плюсы организации позволяют эффективно расширить рынок распространения услуг, за счет возможности внесения новых способов продвижения.

На данные момент, главная проблема клиники «Шале Сантэ» состоит в приверженности «стандартному» представлению о рекламе и не использование социальных сетей как главной возможности для продвижения, что в свою очередь воздействует на сокращение клиентуры и падению имиджа клиники.

Главная цель – увеличение прибыли клиники «Шале Сантэ», за счет внедрения новейших способов продвижения, покупки рекламы, настройка таргетинговой рекламы и открытие отдела маркетинга.

После создания перечня возможностей, угроз, сильных и слабых сторон предприятия, выполняют их попарное сопоставление и выясняют, что требует моментального внимания и на что необходимо опираться компании, чтобы применить возможности и предотвратить угрозы [28]. Составляется матрица следующим образом:

S + O:

Упор в данной паре идет на плюсы: внешние перспективы и внутренние сильные стороны.

Врачи с многолетним опытом работы и инновационное оборудование, при активной рекламе и внутреннем обучении сотрудников позволит обойти конкурентов.

S + T:

Эта пара элементов анализа может помочь понять, как с помощью внутренних возможностей избежать внешних угроз.

План мероприятий:

1. Свои лучшие стороны описываем в рекламе;
2. Поработать с персоналом клиники, пройти обучение сотрудников, внести в график работы обязательную планерку с обсуждениями всех текущих проблем клиники.

W + O:

Превратить минус в плюс, а недостатки в силу с помощью перспектив и возможностей.

Составляем план мероприятий:

1. Нанять специалиста по таргетинговой рекламе.
2. Разработать программу развития и продвижения клиники.
3. Создать отел маркетинга.
4. Активизировать работу в социальных сетях.

W + T:

Составляем план мероприятий для ликвидации недостатков компании, и снижаем риски и угрозы.

План мероприятий:

1. Рассмотреть возможность принимать на работу новых сотрудников.
2. Проработать стратегию развития организации.

В результате, матрица решений представлена в таблице 3.2.

Таблица 3.2 – Матрица решений SWOT-анализа клиники «Шале Сантэ»

|  |  |
| --- | --- |
| Матрица решений | План мероприятий |
| S + O | Воспользоваться преимуществом в виде опытных врачей и качественного оборудования;  Прорекламировать это на передовых рекламных площадках; |
| S + T | Свои лучшие стороны описываем в рекламе;  Поработать с персоналом клиники, пройти обучение сотрудников, внести в график работы обязательную планерку с обсуждениями всех текущих проблем клиники. |
| W + O | Нанять специалиста по таргетинговой рекламе;  Разработать программу развития и продвижения клиники;  Создать отел маркетинга;  Активизировать работу в социальных сетях; |
| W + T | Рассмотреть возможность принимать на работу новых сотрудников;  Проработать стратегию развития организации. |

Таким образом, при проведении SWOT – анализа было выявлено, что на сегодняшний день, проблемой клиники является то, что она состоит в приверженности «стандартному» представлению о рекламе и не использует социальные сети как главную возможность для продвижения. А также не проводятся совещания среди заведующих отделениями, плюс ко всему не функционирует отдел маркетинга, что в свою очередь, влияет на сокращение клиентуры и падению имиджа клиники.

Следовательно, основная цель – это увеличение прибыли клиники «Шале Сантэ», привлечение новых пациентов, формирования более результативного процесса работы, в последствие чего, увеличится доходность клиники, за счет внедрения новейших способов продвижения, покупки рекламы, настройка таргетинговой рекламы и открытие отдела маркетинга.

**3.2 Мероприятия по управлению развитием клиники «Шале Сантэ»**

Повышение конкурентоспособности клиники является первым шагом в разработке стратегии функционирования организации на соответствующем рынке. Для обоснования мероприятий по повышению конкурентоспособности клиники была использована стандартная SWOT – матрица.

В результате анализа выявлено, что низкую долю рынка можно увеличить при помощи стратегии развития рынка, то есть внедрения отдела маркетинга и увеличения рекламных мероприятий для развития организации. В качестве рекламных мероприятий предлагается использовать новые способы продвижения и приобретение таргетинговой рекламы. Для устранения такой слабой стороны как отсутствие продвижения социальных сетей, и не использования передовыми рекламными и маркетинговыми новинками, разработан план решений, в ходе которого необходимо обратиться к трендам медицинского маркетинга.

В результате прогресса и стремительного роста информационных технологий, теперь возможно достучаться до целевой аудитории огромным количеством различных способов. Но в то время, когда речь заходит о такой щепетильной области как медицинские услуги, то здесь могут возникнуть трудности.

Потому как, маркетинг значительного количества клиник и центров сводится к классическому набору: создание сайта + SEO, контекстная реклама, активность в социальных сетях. А завершается все листовками с информацией об акциях и скидках. В подобных методах нет ничего плохого, и они, без сомнений, приносят свои плоды. В то же время, если говорить о достижении полного лидерства на рынке, необходимо воспользоваться нестандартными решениями, например, трендами медицинского маркетинга, которые постепенно набирают обороты:

*Мобильные приложения.* Большинство людей отдают свои предпочтения выходу в Интернет через мобильные аппараты. Нам же ничего не мешает представить свой медицинский бренд еще ближе к людям посредством собственного мобильного приложения.

С помощью подобных трендов можно разработать целую маркетинговую стратегию, например, клиника «Шале Сантэ», которая специализируется на предоставлении медицинских услуг, имеет возможность поручить производство дневника здоровья, в который их пациенты могли бы каждый день заносить информацию о показателях своего самочувствия, а также заносить в дневник свои ощущения. Это потребует некоторых вложений, но альтернатив такому маркетингу сегодня очень мало.

*Интеграция в мессенджеры.* Кроме социальных сетей в нашу жизнь уже прочно вошли WhatsApp, Viber, Telegram и Skype. Все люди с их использованием решают свои ежедневные проблемы, в том числе ведут запись на прием к врачам. Для знаменитых центров такой маркетинг – стабильная практика. Так или иначе, нужно оставить на сайте клиники контакты на свои мессенджеры. Это поможет стать еще ближе к своим пациентам и вместе с тем получите новых.

*Контент нового поколения в маркетинге.* Классические медицинские тексты и листовки о возможностях клиники – это банальность. Для того чтобы, по-настоящему привлечь клиента и со временем увидеть его в ряду своих постояльцев, необходим другой контент-маркетинг. В этом могут помочь различные виды информационных данных. Это могут быть комиксы, аудио в виде нужных и любопытных подкастов о здоровье, разнообразный графический контент. В то же время, с этим благодаря обдуманной подаче непременно возрастет статистика интернет-сайта, увеличатся охваты такие как посещаемость и время нахождения пользователей. Такие методы помогут вывести маркетинг на более высокую ступень.

*Обращение лично к каждому пациенту.* Да, такое стало легкодоступным благодаря четким регулировкам таргетинга со множеством фильтров в социальных сетях. В данный момент, опытно используя эту систему, можно поделить всех клиентов клиники на категории и преподносить каждой уникальное предложение, рассчитанное только под ее потребности. Ко дню рождения своего постояльца можно сообщить его друзьям извещение о покупке подарочных сертификатов и скидках на медицинские услуги по такому прекрасному поводу.

*Больше интересных видео медицинской тематики.* Замечая большой рост известности видео-агрегаторов и свободу этой ниши организациями здравоохранения в нашей стране, стоит принять меры воздействия уже сегодня. Формат небольшого ролика медицинской темы дает возможность подать зачастую неинтересную информацию о недугах и их профилактике неназойливо, простым и понятным языком, а бывает и с юмором. Возможности здесь ограничиваются только фантазией. А вместе с тем, это хорошая возможность представить врачей клиники и определенные услуги в более позитивном ключе, чем это обычно делается на сайтах [36].

*Медицина с новым уровнем сервиса.* Благодаря большому количеству предложений и рекламы клиенты стали ценить не только качество медицинских услуг, но и личный комфорт. Это необходимо принимать во внимание, принимая на работу персонал и формируя процесс клиники. Нужно понимать, что клиент в большинстве случаев скорее найдет другое место, чем будет согласен прийти на прием в неудобное время. Тоже важно сформировать для людей все условия комфортного пребывания внутри самой клиники. Сюда можно включить опрятность персонала, его доброжелательность, чистота в помещениях и многое другое. Такие стороны также служат частью репутации бизнеса. Современный маркетинг состоит из подобных нюансов.

*Гаджеты для здоровья.* Представляют из себя, удобные устройства, дающие возможность большому количеству клиентов по всему миру выполнять диагностику своего самочувствия, не обращаясь к врачу. Сегодня создатели таких гаджетов активно сотрудничают с крупными клиниками. Так врач, рекомендующий своему пациенту использовать, например, фитнес-браслет, экономит его время, а чаще и деньги на повторный визит. По оказываемому действию замену такому маркетингу непросто подобрать. К тому же, западная медицина уже пользуется практикой, согласно которой человек, приобретающий устройство по предписанию врача, заплатит за него существенно меньше. Как бы не было удивительно, но такое сотрудничество между создателем гаджетов и клиникой тоже является медицинским маркетингом для обоих брендов и положительно влияет на репутацию.

*Развитие телемедицины.* Суть такой медицины в удаленной врачебной помощи через современные каналы коммуникации. Это решение, которое, по мнению экспертов, уже в скором будущем поможет множеству клиентов бережно экономить свое время, не растрачивая его на поездки в клиники. Значительно актуальной медицинская услуга будет для жителей мегаполисов, которые не хотят лишний раз преодолевать большие расстояния до медицинского учреждения, чтобы узнать результаты анализов и получить консультацию врача.

Все вышеизложенные тренды роста маркетинга в медицине помогут не отставать от прогресса. Обширное использование создаст более быстрый и значимый эффект при внедрении стратегии продвижения.

Вывод заключается в том, что управление развитием организации важный фактор для результативности или неэффективности организации малого бизнеса, и конечно существенное значение имеет роль и компетентность его руководителя. Все основные функции менеджмента ежедневной работы выполняются руководителем организации. Теоретический анализ литературы по руководству организацией показал, что работников следует воспринимать как инвестиции в человеческий капитал, как основной источник прибыли, необходимо их мотивировать, развивать их потенциал, это приведет к улучшению работы фирмы.

Для клиники «Шале Сантэ» путем проведения анализа выявлено, что низкую долю рынка можно увеличить при помощи стратегии развития рынка, то есть внедрения рекламных мероприятий для развития организации. В качестве рекламных мероприятий предлагается открыть отдел маркетинга и приобретение таргетинговой рекламы.

**Заключение**

Малое предпринимательство является одной из стратегических задач развития экономики Российской Федерации. Это делает его более гибким по сравнению с меняющимися условиями, обеспечивает самозанятость населения, снижает нагрузку на бюджетную систему на всех уровнях организации. Обеспечение ее эффективности – это не только грамотная налоговая и кредитная политика государства, но и искусство управления на уровне самого предприятия.

При теоретическом изучении организации и управления малым бизнесом, было установлено, что управление малым предприятием имеет ряд преимуществ по сравнению с организациями более крупных форм:

– оперативность (способность быстро реагировать на изменения рыночной конъюнктуры);

– гибкость (способность быстро менять структуру);

– быстрое обращение денежных средств.

Сложность функционирования малого бизнеса часто является продолжением тех же преимуществ:

– финансовая нестабильность неопределенность рынка, в случае возникновения кризисов;

– большая роль человеческого фактора.

Малые предприятия являются основой экономики, но финансовый кризис затрудняет развитие малых предприятий. Сегодня важнейшей задачей является поиск оптимальных мер воздействия на методы государственного регулирования, налоговой и кредитной политики, стимулирование развития малого бизнеса, поддержка его в современных сложных экономических условиях. Но его мобильность, легкость, с которой он может перестраиваться, заполнять пустые ниши в результате реализации политики импортозамещения, потенциально делает ее прибыльной.

Подводя итог по первой главе, следует отметить, что когда управленческая структура организации перестает существовать или не вписывается в нее с самого начала, она снижает эффективность организации и нуждается в более адекватной замене. Это требует правильной формулировки целей. Они могут быть настолько уникальными, насколько это возможно, чтобы новая структура организации позволяла лучше влиять на внешнюю среду, распределять или непосредственно направлять усилия сотрудников, предъявлять аудитории необходимые для достижения ее целей.

Во второй главе анализ финансовой отчетности показал, что активы предприятия увеличились в 2019 году. По сравнению с 2018 годом они увеличились на 7,58 млн рублей. Учитывая рост активов, следует учитывать, что собственный капитал увеличился еще больше – на 66,7процентов. Превышение собственного капитала по сравнению с общим изменением активов следует считать положительным фактором.

Одной из важнейших особенностей финансового положения компании является долгосрочная стабильность ее деятельности. В второй главе были изучены основные данные и организационные характеристики финансовой отчетности клиники.

Исследование показало, что ООО «Шале Сантэ» имеет линейную организационную структуру управления. Каждый сотрудник организации имеет свои собственные права и обязанности. Однако в работе персонала, требующей корректировки, были выявлены системные недостатки. Сотрудники должны уметь говорить об обнаруженных ошибках и уметь их исправлять, не стыдясь советов или замечаний руководства. Руководитель должен правильно назначить работу, интересоваться результатом работы, а затем направить его на исправление ошибок. В работе менеджера важно мыслить тактически, планировать, быть уверенным. Доверие исходит из глубокого понимания теории и практики.

В третьей главе SWOT-анализ показал, что у организации есть сильные и слабые стороны, что все выявленные проблемы требуют немедленного и правильного решения, позволяющего организации выйти на новый уровень деятельности и повысить успешность менеджеров и клиентов, деятельности, необходимой для развития организации.

*В работе представлены основные рекомендации по управлению развитием малого предприятия:*

1) Создать отел маркетинга.

2) Поработать с персоналом клиники, пройти обучение сотрудников, внести в график работы обязательную планерку с обсуждениями всех текущих проблем клиники.

3) Нанять специалиста по таргетинговой рекламе.

4) Активизировать работу в социальных сетях.

5) Внедрить современную программу медицинских трендов для развития и продвижения клиники.

6) Мотивировать персонал, для повышения производительности труда.

Таким образом, можно сделать вывод, что предприятие работает весьма эффективно, доходы предприятия стабильны, но за счет предложенных мероприятий клиника имеет шанс обрести узнаваемость, привлечь большее количество потребителей и повысить свою конкурентоспособность.

**Список использованНЫХ ИСТОЧНИКОВ**

1. Антонец В. А., Бедный Б. И. Инновационный менеджмент. Учебник и практикум для СПО. — М.: Юрайт. 2018. 304 с.
2. Блинов А. О., Угрюмова Н. В. Менеджмент. Задания, тесты, кейсы. Учебное пособие. — М.: КноРус. 2020. 208 с.
3. Горфинкель В.Я., Малое предпринимательство: организация, управление, экономика: учебное пособие. 2019. 89с
4. Винокур М. Е. Организация производства и менеджмент. Учебно-методический комплекс. — М.: Проспект. 2020. 168 с.
5. Демцура С.С. Малое предпринимательство: роль и проблемы развития / Новая наука: Современное состояние и пути развития. 2019. 223-225с.
6. Грибов В. Д. Основы экономики, менеджмента и маркетинга. Учебное пособие. — М.: КноРус. 2020. 224 с.
7. Дашкова И. А., Ткаченко И. В., Захарченко Н. С. Менеджмент. Методы принятия управленческих решений. — М.: Юрайт. 2020. 276 с.
8. Жуков П. Е., Лукасевич И. Я. Международный финансовый менеджмент. Учебник. — М.: КноРус. 2020. 210 с.
9. Заздравных А. В., Казаков С. П., Коро Н. Р. Маркетинг-менеджмент. Учебник и практикум. — М.: Юрайт. 2018. 380 с.
10. Зуб А. Т. Теория менеджмента. Учебник для бакалавров. — М.: Питер. 2020. 672 с.
11. Карпов А. В. Психология менеджмента. Учебник для академического бакалавриата. — М.: Юрайт. 2019. 482 с.
12. Клыков М. С., Спиридонов Э. С., Рукин М. Д., Менеджмент. — М.: Ленанд. 2017. 312 с.
13. Коргова М. А. Менеджмент. Управление организацией. — М.: Юрайт. 2019. 198 с.
14. Полетаев В. Э. Государство и бизнес в России: инновации и перспективы:— М.: НИЦ ИНФРА-М, 2018. — 281 с.
15. Расулова Л.В. Трактование терминов «малый бизнес» и «малое предпринимательство» в современной литературы. 2019. 564-567с.
16. Ромицына Г.А., Романовская Н.Н. Современное состояние и тенденции развития малого предпринимательства в регионе 2019. 181-184с.
17. Лифиц И. М., Жукова Ф. А., Николаева М. А. Товарный менеджмент. Учебник для СПО. — М.: Юрайт. 2017. 406 с.
18. Мардас А. Н., Гуляева О. А. Теория менеджмента. Учебник для академического бакалавриата. — М.: Юрайт. 2019. 288 с.
19. Мардас А. Н., Гуляева О. А., Кадиев И. Г. Стратегический менеджмент. Учебник и практикум для академического бакалавриата. — М.: Юрайт. 2019. 176 с.
20. Маслова Е. Л. Теория менеджмента. Практикум. — М.: Дашков и Ко. 2019. 158 с.
21. Менеджмент. Учебник для СПО / ред. Кузнецов Ю. В. — М.: Юрайт. 2019. 448 с.
22. Михненко П. А. Теория менеджмента. — М.: Издательский дом Университета «Синергия». 2018. 518 с.
23. Мотышина М. С., Большаков А. С., Михайлов В. И. Менеджмент в социально-культурном сервисе и туризме. Учебник для академического бакалавриата. — М.: Юрайт. 2019. 282 с.
24. Овчаренко Н. А. Основы экономики, менеджмента и маркетинга. Учебник для бакалавров. — М.: Дашков и Ко. 2020. 162 с.
25. Кевеш А.Л. Малое и среднее предпринимательство в России. 2018: 2018. – 96 с.
26. Петров А. Н. Менеджмент. Учебник для академического бакалавриата. В 2-х частях. Часть 1. — М.: Юрайт. 2019. 350 с.
27. Петров А. Н. Менеджмент. Учебник для академического бакалавриата. В 2-х частях. Часть 2. — М.: Юрайт. 2019. 300 с.
28. Петрова Е.А., Фокина Е.А. Информационный менеджмент. — М.: ЭБС Лань. 2019. 144 с.
29. Пищулов В. М. Менеджмент в сервисе и туризме. Учебное пособие. — М.: Инфра-М. 2019. 284 с.
30. Плахотникова М. А., Вертакова Ю. В. Информационные технологии в менеджменте. Учебник и практикум для прикладного бакалавриата. — М.: Юрайт. 2019. 326 с.
31. Рассохина Т. В. Менеджмент туристских дестинаций. Учебник и практикум для вузов. — М.: Юрайт. 2019. 210 с.
32. Рассохина Т. В. Организация туристской индустрии. Менеджмент туристских дестинаций. Учебник и практикум. — М.: Юрайт. 2020. 210 с.
33. Резник С. Д., Игошина И. А. Карьерный менеджмент. Учебное пособие. — М.: Инфра-М. 2016. 240 с.
34. Романова Ю. Д., Музычкин П. А., Меламуд М. Р. Информационные технологии в менеджменте (управлении). Учебник и практикум. — М.: Юрайт. 2019. 412 с.
35. Столяров С. А. Менеджмент в здравоохранении. Учебник. — М.: Юрайт. 2019. 764 с.
36. Суминова Т. Н. Арт-менеджмент. Теория и практика. Учебник. — М.: Академический проект: Трикста. 2020. 656 с.
37. Федеральная служба государственной статистики. — Режим доступа: <https://rosstat.gov.ru/>, свободный. – Загл. с экрана, (дата обращения 02.12.2020).