



МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ
федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего образования
«РОССИЙСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ
ГИДРОМЕТЕОРОЛОГИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»
филиал в г.Туапсе

Кафедра «Экономики и управления на предприятии природопользования»

ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА
(бакалаврская работа)
по направлению подготовки 38.03.02 Менеджмент
(квалификация – бакалавр)

На тему «Пути повышения конкурентоспособности предприятия»

Исполнитель Болунева Олеся Владимировна

Руководитель кандидат экономических наук, доцент Шутов Василий Васильевич

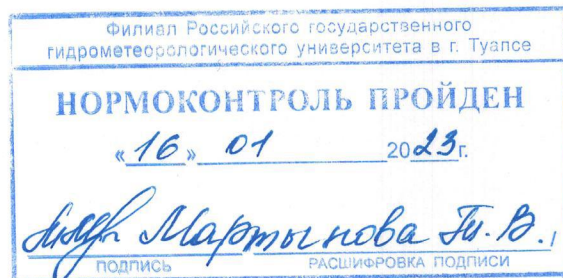
«К защите допускаю»

И.о. заведующего кафедрой

кандидат экономических наук, доцент

Шутов Василий Васильевич

«24» 01 2023 г.



Туапсе
2023

ОГЛАВЛЕНИЕ

Введение	3
1 Теоретические и методические аспекты управления конкурентоспособностью предприятия санаторно-курортной сферы.....	6
1.1 Понятие, сущность, методы исследования конкурентоспособности предприятия.....	6
1.2 Факторы, влияющие на конкурентоспособность предприятия санаторно-курортной сферы, и методы их оценки.....	13
2 Анализ и оценка конкурентоспособности ФГАУ «Санаторий ФССП России «Зеленая долина»	21
2.1 Общая организационно-экономическая характеристика исследуемого предприятия.....	21
2.2 Анализ показателей конкурентоспособности ФГАУ «Санаторий ФССП России «Зеленая долина»	31
3 Направления повышения конкурентоспособности ФГАУ «Санаторий ФССП России «Зеленая долина».....	47
3.1 Предложения по повышению конкурентоспособности ФГАУ «Санаторий ФССП России «Зеленая долина»	47
3.2 Оценка экономического эффекта от предложенных мероприятий	54
Заключение	58
Список литературы	60

Введение

В современных условиях резких колебаний экономической ситуации, вопросы обеспечения высокого уровня конкурентоспособности в целях формирования устойчивой экономической системы приобретают первостепенное значение. Важность и актуальность этого вопроса в санаторно-курортной сфере обусловлена рядом причин.

Во-первых, проблема обеспечения устойчивого функционирования субъектов рынка санаторно-оздоровительных услуг трудно прогнозируема, а опасность нестабильности существует всегда, тем более что она обусловлена природно-климатическими и макроэкономическими факторами, трудно поддающимися регулированию со стороны организации.

Во-вторых, проведение оценки уровня устойчивости и конкурентоспособности деятельности необходимо не только на уровне самой санаторно-курортной организации, но и в системе краевого развития.

В-третьих, модернизация системы санаторно-курортного обслуживания в России идет крайне медленно и сложно. Эти проблемы являются основными источниками неустойчивости многих санаторно-курортных организаций.

В такой ситуации назрела острая необходимость внедрения современных инструментов оценки конкурентного положения санаторно-курортной организации на рынке, своих возможностей с целью актуализации внимания на собственных недостатках и разработке механизмов повышения конкурентоспособности санаторно-курортного комплекса в целом.

Важную роль в этом процессе играет государство, которое ради достижения социально значимых целей, создает и использует специальную систему правил и мер, гарантирующих конкурентоспособное развитие санаторно-курортных организаций. Деятельность такого рода является ключевым моментом государственного регулирования санаторно-курортной сферы и нуждается в основательном научно-методическом обеспечении.

Отсутствие в настоящее время обоснованных и апробированных методик

и практических инструментов повышения конкурентоспособности организаций и предоставляемых ими услуг не позволяет санаторно-курортному комплексу разрабатывать эффективные рыночные стратегии, ориентированные, с одной стороны, на оптимальный уровень загрузки и рентабельности, а с другой – на решение социальных задач в стране.

Все это свидетельствует об актуальности комплексного рассмотрения организационно-экономических проблем повышения конкурентоспособности санаторно-курортных организаций в условиях формирования устойчивой экономической системы на курортах края.

Актуальность темы определяется тем, что в настоящее время усиливается конкуренция в санаторно-курортной отрасли. Сейчас, в жестких рыночных условиях, конкурентоспособность санаторно-курортной организации - это ее возможность приносить нормальную прибыль и даже просто существовать. Поэтому чтобы выжить и развиваться, фирме необходимо анализировать сложившееся положение на рынке и внутри организации, а по результатам анализа - своевременно разрабатывать мероприятия по повышению конкурентоспособности и проводить их в жизнь.

Объектом исследования данной выпускной квалификационной работы является ФГАУ «Санаторий ФССП России «Зеленая долина». Предметом исследования является управление конкурентоспособностью данного предприятия.

Целью выпускной квалификационной работы является разработка и экономическое обоснование направлений повышения конкурентоспособности ФГАУ «Санаторий ФССП России «Зеленая долина».

В соответствии с целью были поставлены следующие задачи:

- изучить теоретические и методические аспекты управления конкурентоспособностью предприятия санаторно-курортной сферы;
- дать общую организационно-экономическую характеристику исследуемого предприятия;
- провести анализ показателей конкурентоспособности ФГАУ «Санаторий

ФССП России «Зеленая долина»;

- разработать и экономически обосновать мероприятия по повышению конкурентоспособности ФГАУ «Санаторий ФССП России «Зеленая долина».

Структура работы сформирована в соответствии с целью и задачами исследования. Во введении обосновывается актуальность выбранной темы исследования, определяется объект и предмет исследования, раскрываются цель и задачи. В первой главе рассматриваются теоретические и методические основы управления конкурентоспособностью предприятия санаторно-курортной сферы. Во второй главе проведен анализ и дана оценка конкурентоспособности ФГАУ «Санаторий ФССП России «Зеленая долина». Третья глава посвящена разработке предложений по повышению конкурентоспособности ФГАУ «Санаторий ФССП России «Зеленая долина».

Теоретической и методической основой исследования послужили труды ряда отечественных экономистов, посвященные исследованиям теоретических и методических аспектов эффективного управления конкурентоспособностью предприятия в условиях рыночной экономики.

Что касается информационной базы исследования, то в этой связи были использованы статистические материалы различных источников, а также документация самого предприятия.

1 Теоретические и методические аспекты управления конкурентоспособностью предприятия санаторно-курортной сферы

1.1 Понятие, сущность, методы исследования конкурентоспособности предприятия

Конкурентоспособность - это комплекс потребительских свойств продукции (товаров, услуг), необходимых и достаточных для того, чтобы она в определённый период времени могла реализовываться по сопоставимым ценам на конкретном рынке [21, с. 16].

Потребительское свойство - это характеристика продукции (товаров, услуг), направленная на удовлетворение требований потребителей, предъявляемых к продукции, учитывая условия ее использования по назначению.

Любой товар, который попадает на рынок, по сути, проверяют на уровень удовлетворения общественных потребностей. Любые покупатели приобретают именно те товары, которые по максимуму могут удовлетворять их индивидуальные потребности, а вся совокупность покупателей - те товары, которые в наиболее полной мере соответствуют общественным потребностям в сравнении с конкурирующими с ними аналогичными товарами.

Из этого следует, что конкурентоспособность (т.е. коммерчески выгодная реализация на конкурентном рынке) товаров можно выяснить, только сравнивая товары компаний-конкурентов между собой. Иными словами, конкурентоспособность является относительным понятием, четко привязанным к конкретному рынку и конкретному времени продажи. И поскольку каждый из покупателей имеет собственные индивидуальные критерии оценки удовлетворения своих потребностей, конкурентоспособность характеризуют еще и индивидуальным оттенком.

Таким образом, под конкурентным потенциалом предприятия подразумевают как реальную, так и потенциальную способность компании разработать, изготовить, сбывать и обслуживать в определенных секторах

рынка конкурентоспособную продукцию, т.е. товар, превосходящий по качественно-ценовым параметрам аналоги и пользующийся более приоритетным спросом у покупателей.

Для удовлетворения потребностей покупателям недостаточно купить какие-либо товары. Если это довольно сложные изделия по техническим характеристикам, то покупателям придется нести дополнительные эксплуатационные затраты. То есть рассчитываться за такие товары и услуги, как потребляемая энергия, запасные части, услуги текущего ремонта, техобслуживание и гарантийный ремонт, расходные материалы и т.д. Производить оплату (если эта продукция носит производственное назначение) заработной платы обслуживающего персонала, оплачивать его услуги страхования, обучения и т.д.

Экономическая составляющая конкурентоспособности продукции - цена ее потребления. В это определение входит цена приобретения товара, цена эксплуатации товара, находящаяся в непосредственной зависимости от параметров его качества, и стоимость сервисного (гарантийного) обслуживания. Цены потребления, чаще всего, гораздо выше цен реализации. По этой причине наиболее конкурентоспособными являются не те товары, которые предлагают по минимальным ценам на рынках, а те, у которых минимальные цены потребления за весь период его эксплуатации.

Между тем, данный экономический показатель, несмотря на всю его информативность и значимость, не объясняет в полной мере понятие конкурентоспособности. Количество показателей конкурентоспособности находится в прямой зависимости от видов и сложности изделий по техническим и эксплуатационным характеристикам, а также от необходимой точности оценки, целей исследования и прочих внешних факторов.

Наконец, показатели конкурентоспособности определяются исключительно теми свойствами, представляющими интерес для покупателей и, соответственно, обеспечивают удовлетворение этой потребности. Все показатели изделия, выходящие за рамки интересов потребителей,

анализируются при исследовании конкурентоспособности как не относящиеся к ней в данных определенных условиях.

Отклонение от нормативов, стандартов и правил не просто повышает конкурентоспособность товара, но и часто приводит к ее снижению. Оно влечет за собой рост цен, не увеличивая с позиции покупателей потребительной ценности, исходя из этого, кажется им бесполезным [14, с. 312].

Конкурентоспособность товара нужно изучать постоянно, в тесной связи со стадиями его жизненного цикла, чтобы вовремя определять моменты начала снижения показателей конкурентоспособности и принимать необходимые меры. Например, снять товар с производства, усовершенствовать его, перевести на другой сегмент рынка и т.п. При этом руководствуются тем правилом, что производство компанией нового товара прежде, чем старый потерял возможность поддержания своей конкурентоспособности, обычно с экономической точки зрения невыгодно.

Между тем, любые товары после вывода на рынки начинают со временем утрачивать свой потенциал конкурентоспособности. Данные процессы можно замедлить и даже на какой-то период времени приостановить, но полностью прекратить невозможно. Поэтому новое изделие проектируется согласно графику, который обеспечивает ему выход на рынок к моменту существенной потери конкурентоспособности предшествующим товаром. Таким образом, конкурентоспособность нового товара должна быть опережающей и рассчитанной на долгий период времени.

Исследование конкурентоспособности товаров и услуг требуется для обоснования принимаемых управленческих решений. В получении данных об итогах оценки конкурентоспособности являются заинтересованными не только товарные производители и организации торговли, но и потребители. Публикации итогов сравнительных тестов конкурирующих товаров помогают покупателям выбирать товары из множества альтернатив, а производителей побуждает к выпуску конкурентной продукции [29, с. 80].

Чаще всего в литературе по экономике выделяют следующие методы

исследования конкурентоспособности компании:

1) Оценку с позиции сравнительных преимуществ - сущность этого метода состоит в том, что производство и продажи целесообразнее, когда себестоимость продукции ниже, чем у компаний-конкурентов. Главным критерием, который применяют в данном методе, выступают низкие издержки (прямые затраты производства). Преимущество метода - сравнительная простота оценки степени конкурентоспособности.

2) Оценку с позиции теории равновесия - в основе метода лежит подход, при котором любые факторы производства рассматриваются с одинаковой и одновременно наибольшей производительностью. При этом у компании отсутствуют дополнительные прибыли, обусловленные действием какого-нибудь из факторов производства, и у нее нет стимула для улучшения применения того или иного фактора. Здесь основополагающим критерием выступает наличие тех производственных факторов, которые не используются в достаточной мере. Очевидным преимуществом данного метода является определение внутренних резервов организации.

3) Оценку исходя из теории эффективности конкуренции - выделяются два подхода при реализации этого метода:

- структурный подход - его смысл состоит в организации крупного и эффективного производства. Основным критерий конкурентоспособности при применении данного подхода состоит в концентрации производства и капиталов;

- функциональный подход - оценка конкурентоспособности производится на основе сравнения экономических показателей деятельности. Критерий оценки конкурентоспособности в этом случае - соотношение цен, расходов и норм финансовых результатов.

4) Оценка на основе качества продукции - этот метод подразумевает сопоставление параметров продукции, которые направлены на отражение ее потребительских свойств. Критерий конкурентоспособности – качество продукции. Преимущество метода состоит в возможности учета предпочтений

покупателей. Поскольку качество товара оценивается конкретным набором параметров, оценка конкурентоспособности товара основывается на расчете так называемых «параметрических» индексов, которые характеризуют уровень удовлетворения потребности в исследуемом товаре. При этом различают единичные, сводные и интегральные индексы.

5) Профиль требований - при реализации данного метода при помощи шкалы экспертных оценок определяют уровень продвижения компании и ее наиболее сильного конкурента. В качестве критерия используется сопоставление профилей. Основным преимуществом этого метода является его наглядность.

6) Профиль полярностей - основу данного метода составляет процедура определения параметров, по которым организация превосходит или отстает от компаний-конкурентов, то есть оценка ее сильных и слабых сторон. В качестве критерия используют сравнение показателей опережения или отставания.

7) Матричный метод - данный подход базируется на маркетинговой оценке деятельности предприятия и его продукции (товаров, услуг). В основе методики - анализ конкурентоспособности с учетом жизненного цикла продукции предприятия [26, с. 84].

8) SWOT-анализ - с помощью этого метода можно проанализировать слабые и сильные стороны внутренней среды организации, потенциальные угрозы внешней среды и на основе исследования определить имеющиеся возможности для развития предприятия, выработать стратегии поведения на рынке с учетом данных, полученных в ходе анализа.

Построение «гипотетического многоугольника конкурентоспособности» - этот метод состоит в оценке конкурентоспособности организации по 8 факторам:

- концепция товаров и услуг, на которой основывается финансово-хозяйственная деятельность организации;
- качество, которое выражается в соответствии изделия высокому

уровню товаров лидеров рынка. Выявляется путем таких маркетинговых исследований, как опросы и сравнительные тесты;

- цена товара (услуги) с возможной наценкой;
- финансы - учитываются как собственные, так и заемные средства;
- торговля - с позиции расходов на продажу и средств деятельности;
- послепродажное сервисное обслуживание, дающее предприятию постоянную клиентуру;

- внешняя торговля предприятия, позволяющая эффективно управлять отношениями с государственными органами, СМИ и общественным мнением;

- предпродажная подготовка, свидетельствующая о способности предприятия не только прогнозировать запросы потенциальных потребителей, но и убедить их в возможностях компании удовлетворить эти потребности.

В целом, если подойти одинаково к оценке конкурентных возможностей компаний при осуществлении данного метода, то, наложив схемы друг надруга, с точки зрения ряда авторов, есть возможность проследить слабые и сильные стороны одной организации по отношению к другой.

10) Оценка главных групповых показателей и критериев конкурентоспособности фирмы. Здесь оценка конкурентоспособности организации включает следующие стадии:

- отбор критериев для исследования конкурентоспособности компании;

- расчеты коэффициента весомости отобранных критериев;

- выяснение количественных значений единичных показателей конкурентоспособности организации для каждой группы критериев и перевод этих показателей в относительные величины путем их сравнения с основными показателями. В качестве показателей могут выступать: средние по отрасли показатели, параметры любой конкурирующей компании или компании-лидера на рынке, показатели оцениваемой организации за прошлый период;

- расчеты коэффициента весомости отобранных единичных

показателей;

- расчеты количественных значений критериев конкурентоспособности;

- расчеты коэффициентов конкурентоспособности компании.

11) Метод экспертных оценок заключается в обобщении точек зрения специалистов-экспертов о возможных вероятностях рисков. Интуитивные характеристики, базирующиеся на знании и практическом опыте эксперта, дают в большинстве случаев достаточно корректные оценки. Экспертные методы дают возможность сравнительно быстро и без значительных затрат труда и времени получить информацию, нужную для разработки оптимального управленческого решения. Метод экспертных оценок применяется в ряде случаев, а именно:

- когда длина исходных рядов динамики недостаточна для оценки с применением экономико-статистических методов;

- когда связь между рассматриваемыми явлениями не может выражаться при помощи традиционных количественных показателей;

- когда информация на входе неполная и нет возможности прогнозировать влияние всех внешних факторов;

- когда возникли экстремальные форс-мажорные ситуации.

Смысл экспертных методов состоит в организованном сборе мнений и предположений специалистов-экспертов с последующим анализом полученных ответов и формированием итогов.

Выделяют следующие этапы экспертных опросов:

- формулировку целей экспертных опросов;
- подбор основного состава рабочей группы;
- разработку техзадания на проведение экспертных опросов;
- разработку детального плана организации сбора и исследования мнений экспертов (оценок), включая как конкретные виды экспертных данных (условные градации, цифры, ранжирования, разбиения и т.д.), так и определенные методы исследования этих данных;

- подбор компетентных экспертов;
- формирование комиссии экспертов;
- проведение сбора экспертных данных;
- исследование экспертных данных;
- интерпретацию полученных итогов и подготовку заключений;
- принятие решения - выбор одного варианта из множества альтернатив [11, с. 117-118].

Таким образом, существующие методы и научные разработки в области исследования конкурентоспособности касаются в большей степени продукции и в меньшей степени имеют отношение к финансово-хозяйственной деятельности компании. Анализ методических и теоретических разработок по вопросам обеспечения конкурентоспособности организации подтверждает необходимость ее комплексной оценки для выяснения возможных резервов улучшения основных показателей его деятельности.

1.2 Факторы, влияющие на конкурентоспособность предприятия санаторно-курортной сферы, и методы их оценки

Санаторно-курортные организации представляют собой предприятия любой ведомственной принадлежности и формы собственности по оказанию санаторно-курортных, оздоровительных мероприятий. Кроме услуг по размещению, подобные структуры оказывают услуги оздоровительно-лечебного характера, санаторно-курортного обслуживания, туристские, спортивные и пр., согласно своей направленности.

Предпринимательство в области санаторно-курортных услуг отражает комплекс организационных, экономических, личностных, социальных отношений, взаимосвязанных с производством, организацией, продвижением услуг и получением прибылей. Его неразрывно связывают с системой социальных, экономических, финансовых отношений, которые объективно появляются у организаций с потребителями, друг с другом, поставщиками,

банками и прочими субъектами рынка, с персоналом и, наконец, с государством.

Предпринимательство в сфере санаторно-курортных услуг отличается товарным характером. Еще одной специфической чертой является то, что не продукт доставляют к потребителям, а наоборот - потребителей к продукту.

Потребители санаторно-курортных услуг вносят собственный вклад в достижение конечных результатов, они напрямую вовлечены в процессы по их формированию [6, с. 37].

Таким образом, потребление санаторно-курортных услуг в большей степени выступает как процесс не воздействия, а взаимодействия. Совокупность природных и антропогенных ресурсов, как источник отдыха и основного мотива к приобретению услуг, сочетается с деятельностью здравниц.

Организации санаторно-курортной сферы могут рассматривать почти все население как своих потенциальных клиентов, поскольку могут предложить любому собственные услуги как оздоравливающего, так и общеукрепляющего воздействия (в этом и состоит основа высокого уровня конкуренции между ними на рынке).

Главной задачей деятельности санаторно-курортных организаций является привлечение как можно большего числа отдыхающих.

Деятельность данных организаций характеризуют высокий уровень фондоемкости, низкие сроки окупаемости капиталовложений, высокая доля основных средств в структуре активов, высокая доля расходов в структуре себестоимости. Это усугубляет сезонность загрузки средств размещения, присущая не только процессам потребления, но и процессам производства санаторно-курортных услуг.

С сезонностью также взаимосвязана и занятость. Для сферы характерны привлечение в больших объемах низкоквалифицированного труда и ограниченные возможности его автоматизации. Значительной проблемой является проблема «скрытая безработица» (перевод на неполный рабочий день, система использования продолжительных отпусков без сохранения заработной платы).

Существуют разрывы во времени между моментом установления цены, моментом купли-продажи и фактическим потреблением рекреационного продукта. Исходя из этого, посредники и покупатели не разделяют с производителями риски, связанные с изменениями цен на рынке. Одновременно совпадают во времени и пространстве производство и потребление санаторно-курортных услуг. Это обуславливает зависимость состояния рынка от спроса на них, сложившегося на данный момент времени.

Комплексный характер услуг не дает возможности напрямую почувствовать их ценность в глазах потребителей и определить денежный эквивалент доли труда, потраченного на ее оказание. В отличие от обычных товаров, эти услуги не могут быть произведены в запас.

Для более перспективного развития в санаторно-курортных организациях следует внедрять современные технологии. Это нужно как для более удобного расселения отдыхающих, так и их пребывания в целом (комфортабельные, уютные номера, условия для полноценного отдыха, приближенность к территориям пляжей, развлекательные и экскурсионные программы, места для надежной парковки транспорта, качественное и высококвалифицированное медобслуживание и пр.).

На сегодняшний день имеет место внедрение новой ценовой политики, системы скидок, расселения отдыхающих по графикам (бронирование номеров, бронирование билетов на обратный выезд).

Для эффективного развития санаторно-курортных предприятий важно не только привлечение частного капитала и инвестиций (в т.ч. иностранных), но и вмешательство правительственных органов. Это может оказывать влияние на содержание в соответствующем виде и чистоте населенных пунктов и рекреационных объектов. Воплощение в реальность перечисленных мер приведет к процветанию и привлечению отдыхающих на курорты России, а не в Турцию, Болгарию и прочие известные иностранные курорты.

Рынок санаторно-курортных и туристских услуг включает многочисленные и разнообразные по профилю санаторно-курортные

учреждения, туристские фирмы, гостиничные предприятия, различные организации. Они имеют целью проведение требуемого лечения, организацию оздоровительного отдыха, увлекательных туристических туров, экскурсионную деятельность и разнообразное лечебное питание отдыхающих [7, с. 41].

На территории России есть несколько общероссийских курортов, многие из которых уникальны. Среди них нарзаны Кисловодска, радоновые воды Пятигорска и Белокурихи, термальные воды Кульдура, горячие газы курорта Янган-Тау, лечебные грязи Тамбуканского озера, сероводородные термальные источники Сочи, солнечное Черноморское побережье и многие другие.

Регионами-лидерами по численности санаториев и пансионатов с лечением для взрослых являются Краснодарский край и Ставропольский край, в которых расположено 17,5% и 12,8% всех санаториев и пансионатов с лечением для взрослых в России. Лидерами рынка санаторно-курортных учреждений по мощности являются «РЖД-Здоровье» и СКО «Адлеркурорт», которые могут принять 3722 и 3340 клиентов соответственно.

В текущей экономической ситуации санаторно-курортные услуги играют едва ли не ключевую роль в развитии страны. Начиная со второй половины 2014 года, численность отдыхающих в России стабильно растет, пополняясь за счет недавних клиентов зарубежных курортов. Однако данное явление не только привлекает в здравницы новый контингент, но и существенно меняет структуру всей сферы. Потребитель ждет от отдыха на курорте не только эффективного лечения и оздоровления, но качественного обслуживания, комфортного проживания и разнообразных развлечений [10, с. 124].

Таким образом, предпринимательская деятельность в санаторно-курортной сфере связана с производством и продажей санаторно-оздоровительных услуг, а также любых других сопутствующих услуг, на основании рыночных принципов хозяйствования посредством осуществления организационной, общеэкономической, инновационной, ресурсной и социальной функций с целью получения различного рода выгод. Следует отметить, что деятельность санаторно-курортных организаций - это

неотъемлемая часть развития экономики региона и источник дохода местного и регионального бюджетов. За счет функционирования санаторно-курортных организаций снижается безработица, поскольку для данной отрасли требуются не только высококвалифицированные сотрудники, но и персонал без высокой профессиональной квалификации. А самое главное, процветание санаторно-курортного бизнеса влечет за собой привлечение внешних и внутренних инвестиций для расширения и улучшения данной отрасли, что приводит к процветанию и улучшению региона в целом.

На сегодняшний день не существует единой общепризнанной методики по оценке эффективности деятельности предприятий. На практике применяют разные методические рекомендации, различные группы показателей, по-разному рассчитывают величины отдельных показателей, коэффициентов и критериев. Состав и структура оцениваемых показателей также отличаются. Но у всех подходов и методических рекомендаций, предназначенных для оценки и анализа эффективности деятельности компании, есть одно общее, объединяющее их свойство.

Используемые на современном этапе методы оценки основываются на соотношении результатов и затрат, т. е. на сопоставлении полученного эффекта и расходов. Соотношение результатов (эффекта) и затрат может выражаться в стоимостных и натуральных величинах. Эффективность в любом процессе - это всегда соотношение, относительная величина [5, с. 34].

В ходе изучения литературы по рассматриваемому вопросу было обнаружено, что нет единой системы методов по оцениванию эффективности деятельности компании. По результатам изучения предлагаемых концепций оценки скомпонован перечень подходов, который наиболее полно охватывает ключевые критерии экономической эффективности предприятий.

1. Структурный подход Куросавы, основывающийся на структуре предприятия, состоящий из трех компонентов: это оценка показателей экономической деятельности организаций, качественная оценка и оценка экономических показателей отрасли.

2. Семейство показателей для оценки результатов деятельности компании помогает анализировать его работу как целостной динамичной системы. Характеризует предприятие как с точки зрения текущих результатов, так и ее будущих достижений, и проводит комплексный анализ организации с разных позиций (потребителей, инвесторов, работников и т.п.).

3. Способ экспресс-оценки эффективности. Экспресс-анализ дает обзор деятельности организаций и дает возможности довольно быстро оценивать экономическое положение компании. Он включает в себя следующие виды анализа:

- оценку экономического потенциала, предполагающую оценку размеров компании (малые, средние, крупные), учитывая финансовые, экономические критерии, а также критерии взаимозависимости, закрепляемые в законах (например, Налоговом кодексе РФ (часть вторая) от 05.08.2000 № 117-ФЗ; Федеральном законе от 14.06.1995 № 88-ФЗ «О государственной поддержке малого предпринимательства в Российской Федерации»; Федеральном законе от 26.10.2002 № 127-ФЗ «О несостоятельности (банкротстве)» и др.). Данный вид анализа состоит из показателей, характеризующих состояние основных средств, и показателей по оцениванию степени свободы использования основных фондов;

- оценку финансовой стабильности. При проведении экспресс-оценки финансовой устойчивости используют следующие числовые показатели: уставный капитал, собственный капитал, стоимость чистых активов, долгосрочные обязательства, краткосрочные кредиты и займы, кредиторскую задолженность, собственные оборотные средства;

- оценку «больных» статей отчетности, которые сигнализируют о проблемах компании: дефицита бюджета, отрицательной величины показателя стоимости чистых активов; просроченной кредиторской или дебиторской задолженности, непогашенных в сроки ссуд, просроченных выданных и полученных векселей и пр.;

- оценку эффективности компании, которая строится по следующим

относительным показателям: рентабельности собственного капитала, в процентах; рентабельности активов, в процентах; производительности труда; среднегодовой заработной плате;

- оценку динамики главных показателей организации: это стоимость основных фондов, количество работников, выручка от продаж, чистая прибыль. Данный метод характеризует использование «золотого правила экономики», который формализует в анализе следующие взаимосвязи, выступающие критерием успешного функционирования компании, более быстрый темп роста финансовых показателей в сравнении с темпами роста цен и более быстрый темп роста результатов деятельности в сравнении с темпом роста объемов применяемых ресурсов;

- анализ «оценённости» организации, предполагающей рассмотрение соотношения величины собственного капитала компании к полученным финансовым результатам (если показатели предприятия меньше средних, то она недооценена, если же больше, то переоценена).

4. Бенчмаркинг. Эти процессы сравнения деятельности компании (в т.ч. характеристик ассортимента, услуг, методов работы и пр.) с лучшими компаниями на рынке и в отрасли, с дальнейшей реализацией изменений для достижения и поддержания определенного уровня конкурентоспособности, а также гарантии долгосрочного функционирования на рынке. Бенчмаркинг выступает как эффективная система заблаговременного предупреждения о назревающих проблемах компаний [12, с. 10-11].

Все концепции и подходы к определению понятия «эффективность» предполагают под собой показатели, с помощью которых проводят анализ, сравнение и оценку деятельности компании. С точки зрения А.М. Фридмана, эффективность функционирования предприятия определяют через комплекс показателей, где главным является рентабельность.

В целом, есть разнообразные точки зрения по проблемам оценивания работы компаний, но наиболее распространенная и удобная на сегодня выступает система показателей, которую предложила Г.В. Савицкая:

1. Показатели, которые характеризуют темпы развития: темпы прироста совокупных активов, объемов продаж, прибыли, собственного капитала;

2. Показатели, которые характеризуют уровень доходности бизнеса: рентабельность собственного капитала, рентабельность продаж, коэффициент окупаемости затрат [31, с. 56].

Понятие эффективности деятельности предприятий предполагает под собой гораздо большее, чем просто финансовые показатели. Для выдвижения конкретных тезисов и решений относительно стратегий развития компаний требуется проведение комплексного, всестороннего и глубокого анализа функционирования организаций, для определения сильных сторон и устранения недостатков, ведь ситуация в каждой компании уникальна.

Подводя итоги первой главы, можно заключить, что анализ внутренней и внешней среды является очень важным для разработки стратегии организации и довольно сложным процессом, он подразумевает внимательное отслеживание происходящих в среде процессов, оценку факторов и установление связей между факторами и теми сильными и слабыми сторонами, а также возможностями и угрозами, которые заключены во внешней среде. Очевидно, что, не зная среды, организации не могут успешно работать. При оценке эффективности прогнозирования и управления конкурентоспособностью предприятия необходимо учитывать всю совокупность внутренних и внешних факторов, которые повлияли или могут повлиять на ее формирование. В целом, для обеспечения конкурентоспособности компании в долгосрочной перспективе компаниям необходимо сформировать действенную систему управления конкурентными преимуществами предприятия.

2 Анализ и оценка конкурентоспособности ФГАУ «Санаторий ФССП России «Зеленая долина»

2.1 Общая организационно-экономическая характеристика исследуемого предприятия

ФГАУ «Санаторий ФССП России «Зеленая долина» расположен на Черноморском побережье, в 26 км от города Туапсе, в непосредственной близости от поселка Ольгинка.

Здание санатория это единый 6–ти этажный комплекс оригинальной конструкции с тремя лифтами. Общая площадь парковой зоны составляет семь гектаров. В санатории 245 номеров категории «Стандарт», «Люкс» и «Джуниор сьюит». Из всех номеров открывается прекрасный вид на горы и море.

Собственный огороженный галечный пляж «Санторини» находится в 300 м от санатория.

Горы вокруг санатория полукольцом обступают море, создавая экологически чистую бухту, на берегу которой расположился корпус здравницы. Это создает особый микроклимат – всегда ровный и теплый.

Живительные солнечные лучи, теплое лазурное море, освежающие морские бризы, разнообразный растительный мир, длительный купальный сезон с мая по октябрь, уникальный целебный воздух – сочетание горного и морского – все это создает оптимальные условия для полноценного отдыха и лечения.

Инфраструктура санатория позволяет совмещать отдых и лечение с проведением деловых встреч, семинаров, конференций. К услугам гостей: трансфер, конференц-зал, оборудованных необходимой современной техникой, услуги бизнес - центра. Для неформального общения, в рамках корпоративного мероприятия предлагается проведение банкетов, фуршетов, кофе – брейков с разнообразным меню, бары и кафе, бильярдный и тренажерный зал, площадка для пляжного волейбола.

Санаторий имеет свою инфраструктуру (телеграфные и телефонные

коммуникации, электрокоммуникации и т.д.), также имеются пустые помещения как в здании санатория, так и на его территории.

Согласно уставу ФГАУ «Санаторий ФССП России «Зеленая долина» является полноправным субъектом хозяйственной деятельности и гражданского права, признается юридическим лицом, имеет в оперативном управлении обособленное имущество и отвечает им по своим обязательствам. Учреждение имеет самостоятельный баланс, обладает полной хозяйственной самостоятельностью в вопросах определения формы управления, принятия хозяйственных решений, сбыта, установления цен, оплаты труда, распределения чистой прибыли, может быть истцом и ответчиком в суде.

ФГАУ «Санаторий ФССП России «Зеленая долина» развивает сервис и повышает профессиональный уровень своих сотрудников, большинство из которых имеют высокий профессиональный статус в санаторно-курортной отрасли.

Основные виды деятельности ФГАУ «Санаторий ФССП России «Зеленая долина» следующие:

- санаторно-курортное лечение;
- предоставление дополнительных платных диагностических лечебно- оздоровительных и косметических услуг;
- предоставление бытовых и сервисных услуг;
- предоставление услуг бизнес-центра, организация совещаний и конференций;
- предоставление развлекательных, зрелищных, культурно-массовых услуг;
- деятельность спортивных объектов;
- торговое обслуживание;
- гостиничные услуги;
- аренда;
- питание;
- автотранспортная перевозка пассажиров и грузов;

- строительная деятельность;
- турагентская и туроператорская деятельность;
- осуществление любых видов деятельности, не запрещенных действующим законодательством.

Проведенный анализ организационной структуры управления ФГАУ «Санаторий ФССП России «Зеленая долина» (рис. 2.1) показал, что она построена по линейно-функциональному принципу. В этом случае всю полноту власти берет на себя линейный руководитель, который возглавляет коллектив. В ФГАУ «Санаторий ФССП России «Зеленая долина» - это Генеральный директор. Его главная задача - координация действий функциональных служб и направление их в русло общих интересов организации. Ему при разработке конкретных вопросов и подготовке соответствующих решений, программ, планов помогает специальный аппарат, состоящий из функциональных подразделений.



Рисунок 2.1 – Организационная структура управления ФГАУ «Санаторий ФССП России «Зеленая долина»

Согласно приведенной структуре органов управления в ФГАУ «Санаторий ФССП России «Зеленая долина» можно выделить следующие

главные службы (центры финансовой ответственности): административно-хозяйственная служба, медицинская служба, служба питания, финансовая служба, служба клиентского сервиса, ремонтно-строительная служба, инженерно-техническая служба, коммерческая служба, служба управления персоналом.

Далее рассмотрены финансово-экономические показатели предприятия за 2019 - 2021 гг., представленные в таблице 2.1. Расчеты проводились на основании бухгалтерской отчетности ФГАУ «Санаторий ФССП России «Зеленая долина».

Таблица 2.1 - Анализ финансово-экономических показателей ФГАУ «Санаторий ФССП России «Зеленая долина» за 2019 - 2021 гг.

Показатели	Единица измерен.	2019	2020	2021	Абсолют. изменен. 2021-2019	Относит. изменен., %
Выручка от продаж	тыс.руб.	758517	812106	998915	240398	131,7
Себестоимость	тыс.руб.	477942	483030	722477	244535	151,2
Коммерческие расходы	тыс.руб.	52156	61372	77393	25237	148,4
Управленческие расходы	тыс.руб.	88358	129651	-	-88358	-
Чистая прибыль	тыс.руб.	114714	110369	166113	51399	144,8
Стоимость основных средств	тыс. руб.	342697	403478	536271	193574	156,5
Фондовооруженность	тыс. руб.	415,9	485,5	636,9	221,0	153,1
Фондоотдача	руб.	2,21	2,01	1,86	-0,35	84,2
Стоимость оборотных средств	тыс.руб.	183074	170998	272146	89072	148,7
Среднесписочная численность	чел.	824	831	842	18	102,2
Производительность труда	тыс. руб./чел.	920,5	977,3	1186,4	265,9	128,9
Оборачиваемость активов	раз/год	4,14	4,75	3,67	-0,47	88,6
Рентабельность по чистой прибыли	%	15,1	13,6	16,6	1,5	109,9

Рассматривая финансово-экономические показатели хозяйственной деятельности ФГАУ «Санаторий ФССП России «Зеленая долина», можно сделать следующие выводы:

- объемы реализации существенно растут с каждым годом, а именно

темпа роста за исследуемый период составил 131,7%, или 240398 тыс. руб.;

- чистая прибыль в течение трех лет увеличилась на 51399 тыс. руб., или на 44,8%;
- стоимость основных средств выросла на 193574 тыс.руб., или на 56,5%;
- фондовооруженность выросла на 221,0 тыс. руб., или на 53,1%;
- показатель фондоотдачи снизился на 0,35 руб., или 15,8%;
- рентабельность по чистой прибыли выросла с 15,1% в 2019 г. до 16,6% в 2021 г.;
- оборачиваемость активов снизилась, а именно на 11,4% (с 4,14 до 3,67 раз за год);
- среднесписочная численность за 2019-2021 гг. увеличилась на 18 человек, или 2,2%;
- производительность труда за рассматриваемый период существенно увеличилась, а именно на 265,9 тыс. руб., или на 28,9%.

В целом, исследуемое предприятие рентабельно и финансово устойчиво. Платежеспособность санатория не вызывает сомнений. Качество финансового и производственного менеджмента высокое. Предприятие имеет отличные шансы для дальнейшего развития ускоренными темпами.

Динамика загрузки санатория «Зеленая долина» за 2019-2021 гг. представлена на рисунке 2.2.

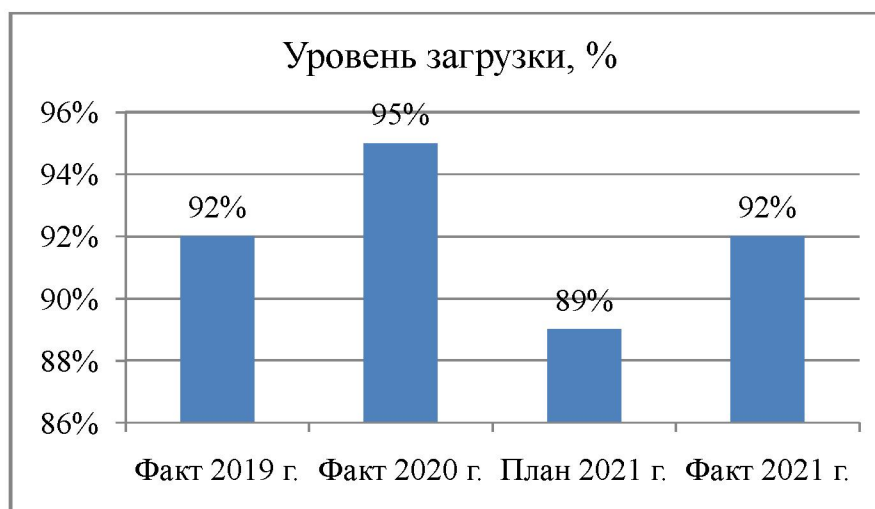


Рисунок 2.2 – Динамика загрузки санатория «Зеленая долина»

Анализ финансово-хозяйственной деятельности ФГАУ «Санаторий ФССП России «Зеленая долина» включает анализ рентабельности, платежеспособности и финансовой устойчивости. В таблице 2.2 представлен анализ рентабельности санатория.

Таблица 2.2 - Показатели и динамика рентабельности ФГАУ «Санаторий ФССП России «Зеленая долина» за 2019 - 2021 гг., %

Показатели	2019 г.	2020 г.	2021 г.	Изменения, (+;-)	
				2021/2019	2021/2020
Рентабельность собственного капитала	21,84	17,77	21,58	-0,27	3,81
Рентабельность заемного капитала	127,31	141,52	183,61	56,30	42,09
Рентабельность оборотных активов	78,36	80,69	78,80	0,44	-1,89
Рентабельность внеоборотных активов	31,54	25,19	33,55	2,00	8,36
Рентабельность продаж	18,91	16,99	20,80	1,88	3,81
Рентабельность по чистой прибыли	15,1	13,6	16,6	1,5	3,0

По данным таблицы 2.2 рентабельность собственного капитала за исследуемый период незначительно снизилась - на 0,27% и составила в 2021 г. 21,58%. Рентабельность заемного капитала (в нашем случае это только краткосрочные обязательства - преимущественно кредиторская задолженность) выросла за 2019-2021 гг. на 56,3%. Рентабельность оборотных активов за исследуемый период также выросла - с 78,36% до 78,8%, или на 0,44%.

Показатель рентабельности внеоборотных активов в 2021 г. по сравнению с 2015 г. вырос на 2% и составил 33,55%. Показатели рентабельности продаж и рентабельности по чистой прибыли выросли на 1,88% и 1,5% соответственно, что свидетельствует о росте прибыльности санатория. Таким образом, практически все анализируемые показатели рентабельности существенно выросли за исследуемый период - 2019-2021 гг.

В целях анализа устойчивости финансового положения санатория «Зеленая долина» необходимо рассчитать показатели оценки ликвидности и платежеспособности. Данные коэффициенты отражают способность

предприятия погашать свои краткосрочные обязательства легко реализуемыми средствами.

Проведем анализ ликвидности баланса за 2019-2021 гг. (таблица 2.3, 2.4). При абсолютной ликвидности, должны выполняться следующие условия: $A1 > П1$; $A2 > П2$; $A3 > П3$; $A4 < П4$.

Таблица 2.3 - Показатели ликвидности баланса предприятия, тыс. руб.

	2019 г.	2020 г.	2021 г.
Актив			
Наиболее ликвидные активы (A1)	61712	66209	130707
Быстрореализуемые активы (A2)	70840	43546	67028
Медленно реализуемые активы (A3)	50522	61243	65889
Труднореализуемые активы (A4)	454761	547733	619221
Пассив			
Наиболее срочные обязательства (П1)	101591	85068	100796
Краткосрочные пассивы (П2)	11089	12436	12348
Долгосрочные пассивы (П3)	0	0	0
Постоянные пассивы (П4)	525155	621227	769701
Изменение, тыс. руб.			
A1-П1	-39879	-18859	29911
A2-П2	59751	31110	54680
A3-П3	50522	61243	65889
П4-A4	-70394	-73494	-150480

Таблица 2.4 - Анализ коэффициентов ликвидности предприятия за 2019-2021 гг.

Показатели	Нормальное значение	2019 г.	2020 г.	2021 г.
Коэффициент быстрой ликвидности	от 0,7-0,8 до 1,5	0,04	0,04	0,04
Коэффициент абсолютной ликвидности	$\geq 0,1 - 0,7$	0,5	0,7	1,2
Коэффициент текущей ликвидности	от 0,7-0,8 до 1,5	1,6	1,8	2,3
Коэффициент промежуточной ликвидности	$\geq 0,1 - 0,7$	1,2	1,1	1,8
Коэффициент материального покрытия	2,0-3,5	0,4	0,6	0,6
Коэффициент общей ликвидности	1,0-2,0	1,6	1,8	2,3

Анализируя таблицу 2.3, можно утверждать, что баланс в 2019-2021 гг. не является абсолютно ликвидным, так как выполняются не все неравенства, а именно первое неравенство - наиболее ликвидных активов не хватает для погашения наиболее срочных обязательств.

По данным таблицы 2.4 почти все коэффициенты ликвидности соответствуют нормативным значениям (кроме коэффициента быстрой

ликвидности и материального покрытия), таким образом, организация в первую очередь испытывает трудности в погашении наиболее срочных обязательств, в связи с тем, что у нее недостаточно высоколиквидных средств, тем не менее, в целом текущие активы предприятия покрывают его краткосрочные обязательства.

Таким образом, предприятие в исследуемом периоде имеет достаточно устойчивое финансовое положение, тем не менее, ему не хватает высоколиквидных активов.

Для комплексной оценки эффективности хозяйственной деятельности выполним анализ динамики финансовых результатов по данным формы №2 «Отчет о финансовых результатах» (таблица 2.5).

Таблица 2.5 - Финансовые результаты ФГАУ «Санаторий ФССП России «Зеленая долина» за 2019 - 2021 гг.

Показатель	2019 г.	2020 г.	2021 г.	Темп прироста, %	
				2021/2019	2021/2020
Выручка от продажи	758517	812106	998915	31,69	23,00
Себестоимость услуг	477942	483030	567430	18,72	17,47
Валовая прибыль	280575	329076	431485	53,79	31,12
Прибыль (убыток) от продаж	140061	138053	199045	42,11	44,18
Прибыль до налогообложения	143454	137983	207741	44,81	50,56
Чистая прибыль	114714	110369	166088	44,78	50,48

По данным таблицы 2.5 за исследуемый период выросли доходы в части выручки от продаж на 240398 тыс. руб., или на 31,7%, выросла сумма себестоимости на 89488 тыс. руб., или на 18,7%, таким образом, в организации существенно увеличилась величина валовой прибыли на 150910 тыс. руб., или на 53,8%, а также чистая прибыль - на 51374 тыс. руб., или на 44,8%.

По результатам данного анализа можно сделать вывод о значительном росте прибыльности организации в 2021 году по отношению к 2019 году.

Далее проанализируем показатели финансовой устойчивости исследуемого предприятия за 2019-2021 гг. (таблица 2.6).

На основании рассмотренных коэффициентов в таблице 2.6 можно сделать выводы о том, что финансовое положение ФГАУ «Санаторий ФССП

России «Зеленая долина» за 2019 - 2021 гг. значительно улучшилось. В то же время организация испытывает недостаток высоколиквидных средств.

Таблица 2.6 - Коэффициенты финансовой устойчивости ФГАУ «Санаторий ФССП России «Зеленая долина» за 2019 – 2021 гг.

Показатель	Оптим.	2019 г.	2020 г.	2021 г.
Коэффициент автономии	$\geq 0,5$	0,82	0,86	0,87
Коэффициент финансовой устойчивости	$\geq 0,5$	1,00	1,00	1,00
Коэффициент финансовой зависимости	$< 0,7$	0,18	0,14	0,13
Коэффициент финансирования	$\geq 1,0$	4,66	6,37	6,80
Коэффициент маневренности собственного капитала	$> 0,5$	1,53	1,21	2,30
Коэффициент обеспеченности оборотных активов собственными средствами	$> 0,1$	0,38	0,43	0,57
Финансовый рычаг (леверидж)	≤ 1	0,21	0,16	0,15

Коэффициент финансовой устойчивости соответствует нормативным значениям в 2021 г. и в течение всего периода соответственно, следовательно, большая часть активов финансируется за счет собственных средств. Величина коэффициента финансирования предприятия значительно выше норматива, равного 1, это свидетельствует о высокой степени платежеспособности санатория. Коэффициент маневренности показывает, какая часть собственного капитала используется в качестве источников финансирования оборотных активов.

Анализируя данные таблицы, можно сделать вывод, собственный капитал в полной мере направляется на финансирование оборотного капитала. Коэффициент обеспеченности оборотных активов собственными средствами также должен быть больше чем 0,1 (в нашем случае он выше норматива), следовательно, финансирование оборотных активов происходит в полной мере за счет собственных средств. Коэффициент финансовой зависимости ниже нормативного значения, следовательно, организация не зависит от заемных средств (в нашем случае, от краткосрочных обязательств).

В целом, к концу анализируемого периода у предприятия имелись широкие возможности привлечения дополнительных заемных средств без риска потери финансовой устойчивости. Степень финансовой устойчивости ФГАУ

«Санаторий ФССП России «Зеленая долина» за 2019-2021 гг. можно характеризовать как «абсолютная устойчивость».

Также следует проанализировать показатели деловой активности предприятия - коэффициенты оборачиваемости дебиторской и кредиторской задолженности (таблица 2.7).

Таблица 2.7 - Анализ деловой активности ФГАУ «Санаторий ФССП России «Зеленая долина» за 2019-2021 гг.

Показатели	2019 г.	2020 г.	2021 г.	Изменение, (+;-)		Темп прироста, %	
				2021/ 2019	2021/ 2020	2021/ 2019	2021/ 2020
Дебиторская задолженность (ДЗ)	70840	43546	67028	-3812	23482	-5,4	53,9
Коэффициент оборачиваемости ДЗ	10,7	18,7	14,9	4,2	-3,8	39,3	-20,3
Средний срок погашения ДЗ	34	20	24	-10	4	-29,4	20,0
Кредиторская задолженность (КЗ)	101591	85068	100796	-795	15728	-0,8	18,5
Коэффициент оборачиваемости КЗ	7,5	9,6	9,9	2,4	0,3	32,0	3,1
Средний срок погашения КЗ	49	38	37	-12	-1	-24,5	-2,6

Показатели, характеризующие деловую активность предприятия за 2019-2021 гг., следующие:

- оборачиваемость дебиторской задолженности выросла с 10,7 до 14,9, при этом средний срок оборота снизился на 10 дн., таким образом, это демонстрирует эффективное управление дебиторской задолженностью;
- оборачиваемость кредиторской задолженности выросла с 7,5 до 9,9 раз за год, срок оборота сократился на 12 дней, что также указывает на эффективное управление кредиторской задолженностью на предприятии.

Таким образом, ФГАУ «Санаторий ФССП России «Зеленая долина» в 2019-2021 гг. по результатам хозяйственно-финансовой деятельности получило положительные результаты, существенно выросла прибыльность предприятия.

Несмотря на то, что у компании не хватает высоколиквидных средств, в целом санаторий отличается устойчивым финансовым положением,

обусловленным высокими темпами роста доходов и отсутствием кредитов и займов.

В качестве основных достижений ФГАУ «Санаторий ФССП России «Зеленая долина» в 2019-2021 гг. следует выделить:

- увеличение доходов по отношению к 2019 году на 240 млн. 398 тыс. руб.;
- получение чистой прибыли за 2021 г. в сумме 166,1 млн. руб.;
- достижение стабильной рентабельности (рентабельность по чистой прибыли в 2021 г. составила 16,6%);
- показатель заполняемости санатория в отчетном году составил 92%;
- рост числа постоянных клиентов;
- рост общей удовлетворенности клиентов ассортиментом и качеством услуг санатория;
- совершенствование материально-технической базы предприятия.

2.2 Анализ показателей конкурентоспособности ФГАУ «Санаторий ФССП России «Зеленая долина»

ФГАУ «Санаторий ФССП России «Зеленая долина» является многопрофильным лечебно-профилактическим учреждением, деятельность которого направлена на комплексное санаторно-курортное лечение на основе развитой инфраструктуры и природных лечебных факторов Черноморского побережья Краснодарского края, широкого спектра лечебных методик, применяемых при оказании санаторно-курортных услуг. Санаторию удается сохранять стабильное положение в своем сегменте рынка благодаря сочетанию кадрового потенциала, развитой лечебной базы, эффективной организации работы всех структурных подразделений, применения современных подходов и методов в управлении персоналом санатория.

Санаторий специализируется на лечении органов дыхания, опорно-

двигательного аппарата, сердечнососудистой и нервной систем.

Лечебная база: диагностические кабинеты, массажи, спелеокамера, детензор-терапия, консультации специалистов, барокамера, физиотерапия (УЗ-терапия, дарсонвализация, УФО, УВЧ, лазеротерапия, электротерапия, электросон, лимфодренаж, вибротерапия, магнитотерапия, светотерапия), ингаляции, криотерапия, ИК-сауна, нафталанолечение, сухие углекислые ванны, фитотерапия, кислородотерапия, ЛФК, рефлексотерапия, ароматерапия, бесконтактная ванна, лечебные ванны и души, кедровая бочка, глинолечение, парафинолечение, стоматология.

Специалистами разработаны оздоровительные программы: «Тонус», «Здоровое дыхание», «Здоровая спина», «Здоровый ребенок», «Релакс», программа восстановления после COVID-19.

Минимальный срок пребывания по путевке санаторно-курортного лечения - 7 суток. Для лечения необходима санаторно-курортная карта. Лечение предоставляется с 5 лет. Количество отпускаемых процедур зависит от типа путевки и назначений врача.

Для гостей санатория имеется крытый подогреваемый бассейн с пресной водой площадью 375 кв.м, размером 25*13,5 м, открытый не подогреваемый бассейн размером 30 м * 10 м с пресной водой.

Разнообразная инфраструктура санатория включает: банный комплекс, многофункциональный спортивный зал, универсальную спортивную площадку, тренажерный зал, боулинг-клуб, бильярдный зал, караоке, конференц-зал, бизнес-центр, массажный кабинет, парикмахерскую, салон красоты, экскурсионное бюро, охраняемую парковку.

Питание организовано по системе «шведский стол» в основном ресторане «Центральный». На выбор предлагается завтрак, двухразовое или трехразовое питание. На территории санатория есть лобби-бар, кафе «Сорренто», «Плакучая ива»; «Синее море», ресторан «Снежная долина» и фитобар.

Для проведения деловых встреч и семинаров имеется конференц-зал на первом этаже, бизнес-центр, офис-аудитория.

Дети в санатории принимаются с 0 лет, лечение предоставляется с 5 лет. Для маленьких туристов созданы все условия для отдыха: надувные аттракционы, детская игровая комната, открытая игровая площадка с горкой и батутом, детское отделение в открытом бассейне, активные и развивающие игры, творческие мастер-классы, настольные игры, видео-игры, просмотр мультфильмов.

Собственный огороженный галечный пляж оборудован лежаками и зонтиками от солнца. Глубина начинается примерно в 5 метрах от берега. Для маленьких детей организована зона для купания.

В Туапсинском районе около 20 санаторно-курортных учреждений, которые могут принять единовременно около 10 тысяч отдыхающих. Крупными санаториями являются «Автотранспортник России», «Нефтяник Сибири», «Молния Ямал», «Белая Русь» и др.

Ближайшие конкуренты - это санатории ведущие деятельность на территории Туапсинского района, такие как «Автотранспортник России», «Нефтяник Сибири», «Белая Русь», «Молния Ямал», «ОК «Орбита». Все санатории имеют собственную лечебную базу и специализируются на профилактике и восстановительном лечении заболеваний, традиционных для курортов района.

Основными факторами риска для ФГАУ «Санаторий ФССП России «Зеленая долина» во внешней среде являются:

- неустойчивость спроса;
- финансовые риски, включая изменение налогового законодательства;
- правовые риски, в том числе изменение законодательств, неоднозначная правоприменительная практика;
- недобросовестность контрагентов;
- влияние обстоятельств общеэкономического характера;
- кризисные явления в экономике России и мировой экономике в целом;

- повышение цен на энергоносители, как следствие увеличение цен на санаторно-курортные услуги;
- свертывание социальных программ на предприятиях, которые являются корпоративными покупателями услуг Общества;
- проблема нехватки кадров, в т.ч. квалифицированных работников в сфере медицинской деятельности.

В связи с возрастающей конкуренцией со стороны региональных курортов санаторию для сохранения своих позиций на рынке санаторно-курортных услуг необходимо постоянно наращивать свои конкурентные преимущества.

Элементами внешней микросреды среды ФГАУ «Санаторий ФССП России «Зеленая долина» выступают потребители, конкуренты, поставщики, партнеры, контролирующие и надзорные государственные органы, рынок труда.

Непосредственным конкурентным окружением исследуемого предприятия являются санаторно-курортные организации Туапсинского района, оказывающие услуги лечения, проживания и питания.

ФГАУ «Санаторий ФССП России «Зеленая долина» занимает лидирующее положение на рынке курортов Туапсинского района, что подтверждается уровнем заполняемости, отзывами отдыхающих и корпоративных клиентов.

Доля санатория «Зеленая долина» в санаторно-курортном комплексе Туапсинского района (среди аналогичных предприятий) составляет 13% (таблица 2.7). Как видно из таблицы, для предпринимательской деятельности в санаторно-курортной сфере Туапсинского района характерна высокая степень конкуренции.

Потребители являются, пожалуй, основной составляющей микросреды предприятий СКК. Изучив в совокупности психографические и социодемографические признаки гостей ФГАУ «Санаторий ФССП России «Зеленая долина», представляется возможным описать профили полученных

сегментов и тем самым выявить четыре основные мотива к совершению покупки санаторно-курортных услуг того или иного уровня.

Таблица 2.7 - Санатории Туапсинского района (организации, реализующие санаторно-курортные путевки, за исключением детских санаториев)

№п/п	Санаторий	Кол-во мест	Доля на рынке
1	Автотранспортник России	610	10,10%
2	Белая Русь	604	10,00%
3	Нефтяник Сибири	694	11,49%
4	Зеленая долина	776	13%
5	Лермонтово	612	10,14%
6	Орбита	766	12,69%
7	Молния Ямал	736	12,19%
8	Сосновый	345	5,71%
9	Аква Вита	125	2,07%
10	Прометей Небуг	180	2,98%
11	Импульс	170	2,82%
12	Шепси	190	3,15%
13	Зеленый Гай	230	3,81%
	ИТОГО	6038	100%

1-й сегмент - «требовательный» - при проживании в санатории они, как правило, выбирают апартаменты или номера «люкс». В вопросе оформления интерьера в равной степени отдают предпочтение свободному и классическому стилю.

Отличительной чертой данного сегмента является то, что они предъявляют повышенные требования к комплексу услуг, считая, что все в работе санатория необходимо совершенствовать, и нет такого направления работы, которое бы их полностью удовлетворяло.

Этот сегмент представлен в основном женщинами (67%) и мужчинами (33%) в возрасте от 30 до 50 лет, занимающими руководящие посты или являющимися предпринимателями. Для таких потребителей базовыми мотивами являются безопасность, забота и доминирование, в санаторий они приезжают в равной степени с целями лечения, активного отдыха, развлечений.

2-й сегмент - «лояльный» - как правило, проживают в номерах первой категории. Для данного сегмента важны услуги по организации питания и развлечению гостей. Наиболее лоялен данный сегмент к качеству медицинских

услуг в санатории. Представители данного сегмента предпочитают свободный стиль оформления интерьера.

В числе первоочередных направлений по совершенствованию деятельности санатория они считают расширение комплекса дополнительных услуг. Это сегмент, в котором преобладают мужчины (71%) и женщины (29%) в возрасте от 30 до 50 лет, занимающиеся различными видами деятельности. Для данного сегмента базовым мотивом выступает гедонизм, и такие гости в первую очередь предпочитают на курорте активный отдых и развлечения.

3-й сегмент - «экономный» - предпочитает проживать, как правило, в номерах 1-ой и 2-ой категории. Отличительной особенностью этого сегмента является то, что для него единственным направлением совершенствования деятельности санаторно-курортного предприятия является разработка гибкой системы оплаты услуг.

Для них важно предоставление услуг по организации питания и обязательной программы лечения, а в оформлении интерьера предпочтение отдается классическому стилю. Здесь базовым мотивом выступает экономия, основная цель приезда в санаторий - получить базовое лечение.

4-й сегмент - «реально оценивающий» - те, кто проживают в основном в номерах 1 -ой категории и «люкс». По мнению гостей, вошедших в данную группу, в санаторно-курортных учреждениях необходимо расширять комплекс предоставляемых услуг и периодически обновлять материально-техническую базу. Они предпочитают свободный и романтический стили в оформлении интерьеров.

Наиболее значимым направлением по совершенствованию деятельности санатория назвали необходимость дифференцированного подхода к услугам питания и повышения качества медицинского обслуживания. Данный сегмент составляют женщины (75%) и мужчины (25%) в возрасте до 50 лет, занимающиеся предпринимательством и другими видами деятельности. Здесь можно выделить такие мотивы, как забота, безопасность и принадлежность, основными целями приезда выступают лечение и активный отдых.

Следующим фактором микросреды выступают поставщики, взаимоотношения с которыми обеспечивают предприятию ввод ресурсов. Они также напрямую воздействуют на успешность деятельности организации. Поставщиками ФГАУ «Санаторий ФССП России «Зеленая долина» являются фирмы, чьи услуги, сырье, материалы и оборудование используются предприятием в процессе производства санаторно-курортного продукта.

Влияние поставщиков на компанию достаточно велико - недобросовестный поставщик может сильно подорвать имидж предприятия задержкой поставки или изменением цены в последний момент. В зависимости от сбытовой политики тех или иных санаторно-курортных услуг поставщики влияют на сумму прибыли санатория.

Не менее интересным представляется исследование влияния на работу санатория муниципальных и государственных контролирующих и надзорных органов. Это окружение может нести в себе как негативную, так и позитивную силу воздействия на деятельность фирмы. С одной стороны от данных структур зависит получение различных разрешений, лицензий, сертификатов.

Партнерами (посредниками) санатория являются российские турагентства, промышленные предприятия и ФССП России, являющиеся учредителем санатория. Взаимоотношения с ними строятся на договорной основе (таблица 2.8).

Таблица 2.8 - Структура клиентов, приобретающих санаторно-курортные услуги ФГАУ «Санаторий ФССП России «Зеленая долина» за период 2018-2021 гг. (удельный вес источников финансирования в %)

№ п/п	Наименование продукции, работ, услуг	2021 год	2020 год	2019 год	2018 год
1.	Фонды социального страхования	0,1	0,0	0,0	0,7
2.	Туристические фирмы	26,9	28,8	31,7	27,8
3.	ФССП России	35,9	34,1	29,4	32,3
4.	Физические лица (наличный расчет)	13,8	12,6	14,4	15,0
5.	Прочие	23,3	24,5	24,5	24,3

Из таблицы 2.8 очевидно, что в структуре реализации 2021 года 35,9%

приходится на сегмент «ФССП России», 26,9% - «туристические фирмы», 13,8% - «физические лица», 0,1% - ФСС, 23,3% - «прочие».

Для анализа внутренней среды санатория были выбраны такие ее ключевые элементы, как:

- цели и задачи, поставленные перед ФГАУ «Санаторий ФССП России «Зеленая долина»;
- персонал предприятия;
- организационная структура управления;
- производственные технологии;
- маркетинг;
- финансы предприятия.

Цели и задачи предприятия разрабатываются руководством санатория и фиксируются в таком документе, как Программа развития ФГАУ «Санаторий ФССП России «Зеленая долина». Цели и задачи имеют конкретные сроки выполнения и направлены на конкретную деятельность в области развития и социально-экономического роста. В 2019-2021 гг. деятельность руководства была направлена в основном на обеспечение выполнения приоритетных направлений его развития. В организационные мероприятия, направленные на развитие санатория, вошли следующие:

1) внедрение стандартизации лечения отдыхающих, расширение сферы дополнительных платных медицинских и дополнительных бытовых услуг, реализация плана внедрения новых технологий обслуживания отдыхающих, оптимизация расходов по статье «продукты питания», компьютеризация и современное программное обеспечение медицинской деятельности и номерного фонда;

2) внедрение ресурсосберегающих и энергосберегающих технологий производства работ;

3) разработка программ по привлечению и удержанию клиентов, создание обратной связи с клиентами, сбор информации о конкурентах, разработка программ по сглаживанию сезонного спроса, сбор и анализ

маркетинговой информации;

4) повышение имиджа санатория, формирование благоприятного общественного мнения о санатории;

5) обучение персонала, оптимизация численности работающего персонала, внедрение эффективных методов организации труда, привлечение молодых специалистов со специальным образованием.

Анализируя такой элемент, как персонал санатория, необходимо отметить следующее. В санатории «Зеленая долина» штатное расписание с 01.01.2020 г. рассчитано на 142 человека. Сотрудники аппарата управления и финансовой службы составляют 15 человек, работники гостиничного комплекса - 31 человек, медицинский персонал - 26 человек, работники инженерно-технической службы - 16 человек, численность работников ремонтно-строительной службы - 7 человек, работники столовой - 18 человек, работники обслуживающих производств (автогараж, прачечная) - 10 человек, сотрудники коммерческой службы - 10 человек и др. Состав и количество должностей, штаты отделов и служб могут меняться в течение года в зависимости от объемов работ, сезонной заполняемости санаториев.

Содержание оперативного плана работы с персоналом ФГАУ «Санаторий ФССП России «Зеленая долина» частично раскрывается в Правилах внутреннего трудового распорядка, которые определяют внутренний трудовой распорядок предприятия, порядок приема на работу и увольнения работников, основные обязанности работников и работодателя, режим рабочего времени, а также меры поощрения и ответственность за нарушение трудовой дисциплины.

В ФГАУ «Санаторий ФССП России «Зеленая долина» большое значение придается профессиональному развитию сотрудников. Обучение персонала организации осуществляется по следующим уровням: работники низшего звена (обслуживающий персонал, средний медицинский персонал и т.д.) периодически проходят месячную переподготовку; управленцы среднего и высшего звена направляются на обучение (курсы, семинары, тренинги) в Москву, Санкт-Петербург, Краснодар, Ростов-на-Дону и т.д.

Также в санатории особое внимание уделяют корпоративной культуре, каждый вновь принятый сотрудник проходит первичное обучение в данной сфере, раз в 2 года весь персонал санатория проходит аттестацию, в ходе которой выясняются профессиональное соответствие сотрудника занимаемой должности, а также уровень его корпоративной культуры.

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

Процессом производства в санатории является предоставление услуг отдыхающим в комплексе: проживание, лечение, питание, дополнительные услуги. Оценочным показателем производственного процесса санаторно-курортного предприятия выступает удовлетворенность отдыхающих. С целью оценки эффективности оказания услуг лечения был произведен опрос клиентов (опрошено 75 респондентов). Данные опроса показали, что более 2/3 пациентов (51 человек, или 68%) довольны применяемыми к ним методиками санаторно-курортного лечения, которые в целом соответствуют их потребностям в оздоровлении. Однако 25 человек, или 33,3%, не совсем удовлетворены, что может быть связано, с одной стороны, с недостаточно полной информированностью пациентов о влиянии методов и технологий лечения на их состояние, с другой - с невозможностью получить дополнительные санаторно-курортные услуги ввиду ограниченных финансовых возможностей пациента или организационных и других недостатков.

Почти половина респондентов (37 человек, или 49,3%) дали ответ на вопрос о факторах недоступности необходимых лечебно-оздоровительных

процедур. Анализ их мнения показал, что главным фактором является отсутствие финансовых возможностей, на что указали 46 человек, или 61,3% опрошенных. Вторым по значимости фактором оказалось решение лечащего врача не назначать пациентам некоторые процедуры (13 человек, 17,3%). 12 человек, или 16%, респондентов указали на организационные моменты (очереди на ряд процедур, неудобное время и т.п.). Остальные респонденты указали на отсутствие требуемых процедур в данной санатории (рисунок 2.3).

Вместе с тем, значительное число процедур (методов и технологий) были отмечены пациентами как положительно влияющие на состояние их здоровья и общее самочувствие (50 человек, или 66,7% респондентов). Чаще всего пациенты отмечали ручной массаж (18 человек, или 24%), водные процедуры (17 человек, или 22,7%) и радоновое лечение (15 человек, или 20%).

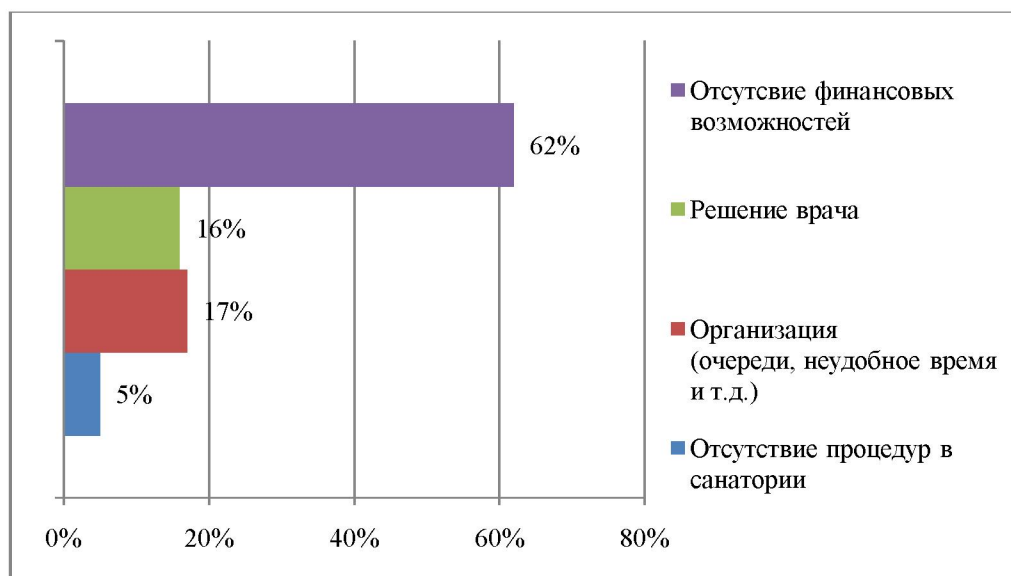


Рисунок 2.3 - Факторы недоступности необходимых лечебно-оздоровительных процедур в ФГАУ «Санаторий ФССП России «Зеленая долина»

Разработка и организация маркетинговой деятельности санатория «Зеленая долина» состоит, прежде всего, из оптимального распределения бюджета маркетинга. Например, основными направлениями рекламной кампании в рамках маркетинговой деятельности санатория «Зеленая долина» за 2021 год стали:

- интернет-реклама (продвижение корпоративного сайта, его

техническая поддержка, реклама на информационных региональных и других сайтах, размещение в интернет-каталогах, разработка мобильного приложения, контекстная реклама);

- реклама в различных СМИ;
- распространение POS-продукции (промо-продукция, раздаточная и календарная продукция);
- PR-мероприятия (спонсорское участие, благотворительность, участие в конкурсе «Директор года», интервью генерального директора, участие в социальной политике города и края; в санатории есть собственный телеканал);
- вирусный маркетинг;
- участие в выставках, конференциях.

Особого внимания заслуживает рассмотрение финансовой деятельности предприятия как отдельной составляющей внутренней среды любой организации.

Как было выяснено в п. 2.2 работы, санаторий «Зеленая долина» в 2019-2021 гг. по результатам хозяйственно-финансовой деятельности получил положительные результаты.

Несмотря на то, что у компании не хватает высоколиквидных средств и существуют риски снижения прибыльности из-за роста издержек, тем не менее, санаторий отличается устойчивым финансовым положением, обусловленным высокими темпами роста доходов и отсутствием больших кредитов и займов.

Для разработки мероприятий, направленных на повышение конкурентоспособности санатория, необходимо произвести SWOT-анализ и выявить факторы, которые бы наиболее благоприятно могли влиять на развитие деятельности предприятия.

Для установления связи между сильными и слабыми сторонами деятельности предприятия и возможностями и угрозами со стороны его внешнего окружения составим матрицу SWOT (таблица 2.9).

Для начала выделим сильные и слабые стороны предприятия.

Таблица 2.9 - Матрица SWOT-анализа конкурентоспособности ФГАУ «Санаторий ФССП России «Зеленая долина»

	Возможности 1) выход на новые рынки или сегменты рынка; 2) совершенствование производства за счет внедрения инновационных технологий; 3) повышение удовлетворенности отдыхающих санатория; 4) увеличение прибыли предприятия за счет сокращения издержек.	Угрозы 1) замедление роста рынка; 2) возрастающее конкурентное давление; 3) возрастание требований со стороны покупателей и партнеров; 4) неблагоприятные демографические, экономические, социальные и другие изменения
Сильные стороны 1) компетентность и профессионализм в оказании санаторно-курортных услуг; 2) финансовое состояние и доходность организации; 3) высокая квалификация персонала; 4) хорошая репутация у покупателей; 5) преимущества в области конкуренции; 6) проверенный временем менеджмент; 7) эффективный комплекс маркетинга	внедрение реинжиниринга бизнес-процессов оказания медицинских услуг; сокращение издержек деятельности за счет корректировки условий взаимоотношений с партнерами.	активизация использования конкурентных преимуществ при замедлении роста рынка, возрастании требований со стороны покупателей и партнеров, неблагоприятных демографических, экономических и социальных изменений.
Слабые стороны 1) рост издержек; 2) организационные моменты в оказании медицинских услуг	внедрение реинжиниринга бизнес-процессов оказания медицинских услуг; сокращения издержек деятельности за счет корректировки условий взаимоотношений с партнерами.	активизация использования конкурентных преимуществ при замедлении роста рынка, возрастании требований со стороны покупателей и партнеров, неблагоприятных демографических, экономических и социальных изменений.

Сильными сторонами предприятия являются:

- компетентность и профессионализм в оказании услуг;
- финансовое состояние и доходность организации;

- высокая квалификация персонала;
- хорошая репутация у клиентов;
- преимущества в области конкуренции;
- проверенный временем менеджмент;
- эффективный комплекс маркетинга.

Слабые стороны:

- рост издержек;
- недостаточно эффективная организация оказания медицинских услуг.

Возможностями, имеющимися со стороны внешней среды санатория «Зеленая долина» могут стать:

- выход на новые рынки или сегменты рынка;
- совершенствование производства за счет внедрения инновационных технологий;
- повышение удовлетворенности отдыхающих санатория;
- увеличение прибыли предприятия за счет сокращения издержек.

Угрозы:

- замедление роста рынка;
- возрастающее конкурентное давление;
- возростание требований со стороны покупателей и партнеров (контрагентов);
- неблагоприятные демографические, экономические, социальные и другие изменения.

Таким образом, факторами совершенствования управления во внутренней среде санатория «Зеленая долина» могут стать ряд сильных сторон в сочетании с возможностями предприятия, что в свою очередь создает предпосылки для разработки и реализации следующих мероприятий:

- внедрение реинжиниринга бизнес-процессов оказания медицинских услуг;
- сокращение издержек финансово-хозяйственной деятельности

предприятия.

В рамках анализа оказания медицинских услуг следует упомянуть, что в санатории «Зеленая долина» используется программный комплекс «БЭСТ. Здравница», который охватывает весь круг процессов, связанных с лечением: регистрацию пациентов, ведение историй болезни, назначение лечения, составление расписания приемов пациентов, составление медицинской отчетности и т.д.

Программный комплекс ведет учет фактических данных (ведение учета лечения) и осуществляет трансформацию первичной информации в информацию для менеджмента. Данная программа специально разрабатывалась для пансионатов, санаториев, домов отдыха.

Преимущества программы «Здравница» следующие:

- оперативная регистрация и размещение клиентов;
- гибкие возможности по составлению графиков работы медицинских кабинетов;
- заполнение историй болезней, используя имеющиеся в программе шаблоны;
- возможность работы сразу нескольких специалистов с одной историей болезни;
- формирование персональной карты пациента с графиком посещений процедурных кабинетов;
- быстрый доступ к архивным данным пациентов;
- формирование листа назначений согласно медико-экономическим стандартам и контроль совместимости назначенных процедур с поставленными диагнозами;
- контроль совместимости процедур во времени.

Следует отметить, что данная программа обеспечивает максимальную прозрачность лечебного процесса и поможет выявить бизнес-процессы (процедуры, диагностические исследования, услуги), требующие совершенствования в целях повышения конкурентоспособности медицинских

услуг санатория «Зеленая долина».

Итак, в заключение главы следует добавить, что в ходе анализа внутренней среды предприятия были выявлены недостатки в организации медицинских услуг, поэтому необходимо разработать мероприятия по повышению конкурентоспособности для данного предприятия, предложить рекомендации в данной области, что будет рассмотрено в заключительной части выпускной квалификационной работы.

3 Направления повышения конкурентоспособности ФГАУ «Санаторий ФССП России «Зеленая долина»

3.1 Предложения по повышению конкурентоспособности ФГАУ «Санаторий ФССП России «Зеленая долина»

Проведение реинжиниринга бизнес-процессов оказания медицинских услуг в ФГАУ «Санаторий ФССП России «Зеленая долина» в условиях быстрых изменений хозяйственной среды является чрезвычайно актуальной задачей.

Реинжиниринг бизнес-процессов - это фундаментальное переосмысление и перепроектирование бизнес-процессов для достижения максимального эффекта производственно-хозяйственной и финансово-экономической деятельности. До недавнего времени реинжиниринг не был актуален для российских компаний (тем более для медицинских и санаторно-курортных учреждений). Однако в последние годы всё больше российских предприятий с целью повышения эффективности производства стремятся осуществить на практике реинжиниринг бизнеса. Цель реинжинирингового подхода в санатории «Зеленая долина» состоит в следующем:

- достижении коренных улучшений показателей деятельности, качества услуг и темпа развития в области медуслуг;
- создании оптимальной системы управления, направленной на достижение определенной иерархии целей;
- оптимизации предшествующих шагов для достижения максимальной гибкости системы в непрерывно изменяющейся окружающей среде;
- эффективном применении в задачах реструктуризации методов процессного управления на предприятии.

Анализ и обобщение проводимых работ по реинжинирингу в санатории «Зеленая долина» позволяет определить перечень этапов и наиболее важных мероприятий, которые следует осуществлять на каждом этапе проекта по

реинжинирингу медицинских услуг. В таблице 3.1 эти мероприятия сведены поэтапно.

Таблица 3.1 - Перечень основных мероприятий проекта по реинжинирингу бизнес-процессов оказания медицинских услуг в санатории «Зеленая долина»

№ п/п	Этапы проекта по реинжинирингу	Перечень основных мероприятий проекта по реинжинирингу бизнес-процессов (РБП)
1.	Организация и планирование работ	Обоснование необходимости проведения РБП на предприятии и оценка последствий отказа от реинжиниринга.
		Выявление важнейших бизнес-процессов оказания платных медуслуг, требующих реинжиниринга.
		Создание команды по реинжинирингу совместно с представителями администрации предприятия.
		Разработка и подготовка командой по реинжинирингу плана работ по РБП.
		Согласование объемов проекта, целей и графика работ с руководством предприятия.
		Проведение разъяснительной работы и доведение целей проекта по РБП до руководителей низшего звена.
		Материально-техническое и финансовое обеспечение работ по проведению РБП.
		Обучение группы реинжиниринга. Начало реформ.
2.	Исследование работ по РБП	Анализ опыта предприятий с подобными процессами, исследование тенденций РБП в отрасли.
		Тестирование сотрудников и руководителей предприятия о готовности их к проведению РБП.
		Оформление подробных документов на исходные бизнес-процессы и сбор рабочих данных; выявление недоработок.
		Обзор изменений и вариантов технологий; упражнения по творческому мышлению.
		Сбор исходных данных от внешних экспертов и консультантов.
3.	Проектирование работ по РБП	Мозговой штурм и выработка новаторских идей по проведению РБП оказания платных медуслуг.
		Проработка сценариев «а если?» и применение «шаблонов успеха» других компаний.
		Обоснование перечня для реинжиниринга 2-3 моделей основных бизнес-процессов.
		Разработка предложений по структуре и параметрам информационной системы.
		Разработка модели бизнес-процессов «как оно есть» с использованием информационных технологий.
		Разработка модели бизнес-процессов «как должно быть» с использованием информационных технологий.
		Разработка организационной модели в сочетании с новым процессом.
		Определение технологических требований; выбор платформы для новых процессов.
		Выделение краткосрочных и долгосрочных мер.

Продолжение таблицы 3.1

№ п/п	Этапы проекта по реинжинирингу	Перечень основных мероприятий проекта по реинжинирингу бизнес-процессов (РБП)
4.	Утверждение и согласование работ	Анализ затрат и преимуществ; расчет возможной прибыли при реализации процессного управления на предприятии.
		Оценка влияния РБП на сотрудников; оценка влияния на конкурентоспособность.
		Подготовка официального документа для ознакомления руководства с предложениями по проведению работ по РБП.
		Проведение совещаний для согласования и утверждения деталей проекта высшим руководством.
5.	Внедрение РБП	Завершение подробной разработки бизнес-процессов; определение новых рабочих мест и обязанностей сотрудников.
		Разработка системы мер поддержки проводимых мероприятий по РБП.
		Реализация предварительных вариантов и первичные испытания.
		Ознакомление работников с новым вариантом бизнес-процессов и осуществление плана реформы.
		Уточнение поэтапного плана РБП с учетом уточненной модели нового бизнес-процесса.
		Разработка плана обучения; обучение сотрудников новым процессам и системам.
		Внедрение алгоритма непрерывного совершенствования нового процесса.
6.	Контроллинг РБП	Периодическая оценка эффективности платных медуслуг до и после проведения реинжиниринга.
		Предоставление окончательного отчета администрации о результатах РБП оказания медицинских услуг

Анализ мероприятий в таблице 3.1 позволяет сформулировать практические рекомендации для достижения успеха при проведении РБП оказания медицинских услуг в санатории «Зеленая долина». Основные из них заключаются в следующем:

- выявлении проблем, взаимосвязанных с исполнением процессов, коммуникациями, взаимодействием функциональных подразделений;
- определении 2-3 приоритетных процессов оказания медуслуг, эффективность которых не устраивает;
- четком определении границ указанных процессов, учитывая при этом и все влияющие на них сопутствующие и вспомогательные процессы;
- определении и утверждении состава отдельных команд,

ответственных за выполнение работ в рамках тех или иных бизнес - процессов;

- назначении ответственных сотрудников (менеджеров) за исполнение работ в рамках бизнес-процессов;

- проведении полного цикла реинжиниринга: это моделирование, создание системы информационного обеспечения, создание системы показателей процесса и изменение процессов;

- оценке экономической эффективности платных медуслуг до и после проведения реинжиниринга.

Первый шаг к успеху в реинжиниринге состоит в выполнении вышеперечисленных рекомендаций, а также в осознании распространенных ошибок и обучении тому, как их исключать. Из этого следует, что необходимо знание перечня наиболее распространенных ошибок, ведущих предприятие к провалу при проведении реинжиниринга.

Ниже приведены типовые ошибки, которые нужно избегать при проведении реинжиниринга бизнес-процессов оказания медицинских услуг в санатории «Зеленая долина»:

- попытки «отладить» процессы вместо того, чтобы их изменять;
- излишняя концентрация на технологических вопросах;
- уделение повышенного внимания только бизнес-процессам;
- игнорируется все, кроме перепроектирования процессов;
- пренебрежение ценностями и убеждениями людей;
- стремление довольствоваться несущественными результатами;
- заранее ограничиваются масштабы реинжиниринговых мероприятий;

- попытки осуществлять реинжиниринг «снизу вверх»;
- назначение кого-либо, не понимающего сути реинжиниринга, руководителем реинжиниринговых мероприятий;

- урезание ресурсов, выделенных на реинжиниринг;
- рассредоточение энергии по многочисленным реинжиниринговым проектам;

- концентрация внимания исключительно на перепроектировании;
- стремление осуществлять реинжиниринг безболезненно для всех.

Таким образом, можно порекомендовать следующий общий алгоритм проведения реинжиниринга бизнес-процессов оказания медицинских услуг в санатории «Зеленая долина»:

1) для проведения реинжиниринга необходимо определиться, предприятие будет проводить его собственными силами посредством создания команд или привлечет для этого консалтинговую компанию, имеющую опыт в области совершенствования бизнес-процессов;

2) следует выделить все бизнес-процессы, требующие осуществления реинжиниринга. Это может быть весь спектр медицинских услуг;

3) экспертной группе следует провести контрольные наблюдения за процессом оказания услуг.

Для этого проводится фотография рабочего дня медицинских сотрудников, рассчитывается среднее время на проведение конкретных операций, фиксируются расходы на медикаменты и медспецматериалы, содержание лечебных кабинетов и прочие затраты. Желательно провести несколько контрольных замеров;

4) данные, полученные в результате наблюдений, заносятся в технологические карты, на основании которых нужно провести ревизию разработанных в учреждении медицинских методик;

5) технологические карты являются основой для расчета калькуляций расходов на медицинские услуги;

6) разработка оптимальных бизнес-процессов, требующих меньших трудовых и материальных ресурсов, но улучшенного качества;

7) внедрение новых бизнес-процессов, их непрерывное совершенствование;

8) периодическая оценка целесообразности бизнес-процессов до и после проведения реинжиниринга оказания медицинских услуг.

Не следует забывать о том, что любые нововведения могут

восприниматься сотрудниками предприятия весьма болезненно. Этого можно избежать, проведя информационно-ознакомительную работу и обучение, а также необходимо предусмотреть создание премиального фонда для поощрения персонала в размере 1% ФОТ.

По результатам работы реинжиниринга бизнес-процессов обязательно медицинскому персоналу санатории «Зеленая долина» должна даваться обратная связь. В данном случае она предполагает оценку действий сотрудников в прошлом, которая сообщается ему в настоящем, рассчитывая, что вследствие этого он поменяет свои действия в будущей перспективе. Она включает такие аспекты, как:

- информация о процессах выполнения работы и ее качестве;
- конкретные факты и примеры действий работника;
- информация о том, что обеспечивает улучшение результатов деятельности и развитие личности.

Таким образом, реинжиниринг бизнес-процессов оказания медуслуг в санатории поможет обеспечить следующие результаты:

- оперативный мониторинг лечебного процесса в учреждении;
- повышение качества и объемов оказываемых медуслуг за счет чёткой организации лечения;
- увязка лечения с его финансовой стороной;
- своевременные и выверенные управленческие решения;
- снижение издержек и поиск новых источников повышения прибыли;
- эффективная ассортиментная и ценовая политика;
- своевременная достоверная медицинская и статистическая отчетность;
- объективная оценка работы предприятия.

В результате преобразований в санатории «Зеленая долина» может быть внедрена система управления, ориентированная на бизнес-процессы с целью организации многопрофильного подхода к работе медперсонала и повышению

гибкости и адаптивности инфраструктуры медицинского обслуживания организации. Все осуществляемые изменения должны быть обусловлены требованием рынка, а именно: усилением конкуренции среди санаторно-курортных учреждений, уменьшением времени реагирования на потребности клиента, индивидуальным подходом к клиенту, качеству и цене услуг.

В результате реализации такого проекта санаторий сможет ускорить процессы диагностики и лечения пациентов, а также качество предоставляемых медицинских услуг. Кроме того, обеспечивается существенное сокращение издержек. Указанные улучшения можно достигнуть путем оптимизации процессов, последующего устранения неэффективных действий и повышения производительности системы управления.

Тем не менее, прежде чем приступить к проведению реинжиниринга, нужно взвесить все «за» и «против», оценить проблемы и препятствия, которые могут просто свести к нулю огромную кропотливую работу.

Реинжиниринг бизнес-процессов может быть успешно осуществлен в санатории «Зеленая долина» в случае, если предварительно созданы необходимые условия и отсутствуют проблемы, связанные с «человеческим фактором». Сохранение узкопрофессиональными отделениями своей обособленности, недостаточная осведомлённость руководства о широком спектре имеющихся альтернатив и отсутствие достаточного количества финансовых ресурсов затрудняют распространение современных процессных технологий в санаторно-курортной сфере.

Во всех медицинских учреждениях существуют потребности в сокращении издержек, особенно временных, а также повышении качества и ценовой доступности предоставляемых медицинских услуг. Из этого вытекает, что основные сферы применения данного подхода - это административные и вспомогательные процессы на предприятии, а также подготовительный и заключительный этапы процессов с участием клиентов.

Обобщая вышеизложенные аспекты, следует отметить, что целесообразность РБП должна быть обусловлена такими аспектами, как

требования клиентов, конкурентное давление, необходимость по улучшению финансовых показателей, важность переориентирования обслуживания на удовлетворение потребностей клиентов, отсутствие достаточного количества медицинских работников с надлежащим уровнем знаний и компетенций. Руководителям санатория требуется разрабатывать многоуровневую систему мотивации и стимулирования персонала в целях долгосрочного развития организации в рамках дальнейшей оптимизации процессов.

Поскольку реинжиниринг бизнес-процессов оказания медицинских услуг предполагает крупномасштабные изменения не только отдельных бизнес-процессов, но и структуры, а также всей системы управления организацией, все - таки рекомендуется для начала провести перепроектирование только нескольких основных процессов. В первую очередь модифицировать те из них, которые направлены на удовлетворение потребностей клиентов (например, оптимизация графика отпуска водных процедур, автоматизация оформления назначений с целью сокращения времени ожидания пациента), а не требований рынка, и ориентироваться при этом на результаты, а не на процессы выполнения.

Таким образом, можно сделать вывод, что технология реинжиниринга бизнес-процессов оказания медицинских услуг - это средство помощи в решении существующих проблем. Она включает в себя: передачу исполнителям полномочий по принятию решений; автоматизацию в целях сокращения издержек и длительности лечебных манипуляций; принятие необходимых мер по повышению качества медицинских услуг; внедрение проекта сверху вниз руководством учреждения; проведение анкетирования; информирование персонала о том, что именно делается, когда и почему, а также комплексный подход к планированию деятельности организации.

3.2 Оценка экономического эффекта от предложенных мероприятий

Применяемые в настоящее время методы оценки эффективности

основаны на соотношении результатов и затрат, т.е. на сопоставлении полученного эффекта и затрат.

Экономический эффект в результате реинжиниринга бизнес-процессов оказания медицинских услуг в санатории «Зеленая долина» предполагает получение дополнительной прибыли по итогам принятия эффективных управленческих решений в данной области. Следовательно, суммарный экономический эффект будет рассчитываться по формуле (3.1):

$$\mathcal{E} = \mathcal{E}_6 + \mathcal{E}_a + \mathcal{E}_m \quad (3.1)$$

$\mathcal{E}_6$ - эффект, полученный в результате оптимизации бизнес-процессов медицинского обслуживания, а, следовательно, повышения удовлетворенности клиентов (в первый год реализации мероприятий ожидается в районе 1% от выручки);

$\mathcal{E}_a$ - эффект, полученный в результате автоматизации бизнес-процессов оформления и назначения медицинских услуг, а также экономии ресурса рабочего времени, что предполагает снижение издержек по заработной плате администраторов и медицинских работников (в первый год реализации мероприятий планируется в районе 3% от фонда оплаты труда медицинского персонала);

$\mathcal{E}_m$ - эффект, полученный в результате рационального расходования медикаментов и медспецматериалов (в первый год реализации мероприятий ожидается в районе 5% от затрат на медикаменты и медспецматериалы).

Величину экономического эффекта автор определил самостоятельно, используя финансовую отчетность компании за 2019-2021 гг. (за базу в расчетах приняты показатели за 21 год).

$$\mathcal{E}_6 = 998915 * 1\% = 9989,2 \text{ тыс. руб.}$$

$$\mathcal{E}_a = 81872 * 3\% = 2456,2 \text{ тыс. руб.}$$

$$\mathcal{E}_m = 26112 * 5\% = 1305,6 \text{ тыс. руб.}$$

Таким образом, согласно формуле (3.1) суммарный эффект равен:

$$\Xi = 9989,2 + 2456,2 + 1305,6 = 13751,0 \text{ тыс. руб.}$$

Тем не менее, также следует учесть расходы на внедрение мероприятий реинжиниринга бизнес-процессов медицинских услуг, которые отражены в таблице 3.2:

- рыночная стоимость консалтинговых услуг по внедрению реинжиниринга бизнес-процессов для предприятия с численностью сотрудников более 500 человек составляет 1200 тыс. руб.;

- необходимо предусмотреть создание премиального фонда для поощрения медицинского, административного и прочего персонала, участвующего в процессах реинжиниринга, в размере 1% ФОТ;

- также требуется запланировать резервный фонд для дополнительного обучения персонала в области реинжиниринга - 300 тыс. руб.

Таблица 3.2 - Расходы на проведение мероприятий реинжиниринга бизнес-процессов оказания медицинских услуг в санатории «Зеленая долина»

Статьи расходов	Сумма на год, тыс. руб.
Консалтинговые услуги	1200
Внедрение системы мотивации работников - индивидуальное премирование (создание фонда - 1% от фонда оплаты труда)	2935
Обучение персонала	300
ИТОГО	4435

Итак, расходы на проведение мероприятий реинжиниринга бизнес-процессов составят 4435 тыс. руб. на один год.

Тогда рассчитаем экономический эффект от внедрения проекта по оптимизации бизнес-процессов оказания медицинских услуг за вычетом затрат на внедрение:

$$\text{Д}\Xi = 13751,0 - 4435,0 = 9316,0 \text{ тыс. руб.}$$

Полученный результат будет облагаться налогом на прибыль:

$$\text{Н} = 9316,0 \cdot 20\% = 1863,2 \text{ тыс. руб.}$$

Полученный экономический эффект равен:

$$\Xi = 9316,0 - 1863,2 = 7452,8 \text{ тыс. руб.}$$

Таким образом, ФГАУ «Санаторий ФССП России «Зеленая долина»

получит как минимум 7452,8 тыс. руб. высвобожденных средств для дальнейшего развития, которые сможет направить на расширение и технологическое развитие медицинской базы. Очевидно, что внедрение реинжиниринга бизнес-процессов оказания медицинских услуг поможет повысить эффективность бизнеса компании (таблица 3.3).

Таблица 3.3 - Оценка экономического эффекта от внедрения предложенных мероприятий

Наименование показателя	Значение
Экономический эффект, тыс. руб.	13751,0
Расходы на внедрение мероприятий, тыс. руб.	4435,0
Чистый экономический эффект, тыс. руб.	9316,0
Чистый экономический эффект за минусом налога на прибыль, тыс. руб.	7452,8
Эффективность капиталовложений, ед.	1,7
Срок окупаемости, мес.	7,1

По результатам главы можно сделать следующие выводы:

- в качестве рекомендации предприятию в отношении экономических методов организации работы сотрудников и ее эффективности можно предложить проведение реинжиниринга бизнес-процессов медицинских услуг в санатории «Зеленая долина»;
- любые нововведения могут восприниматься сотрудниками предприятия весьма болезненно. Этого можно избежать, проведя информационно-ознакомительную работу и обучение, а также необходимо предусмотреть создание премиального фонда для поощрения персонала в размере 1% ФОТ;
- разработанные мероприятия в рамках работы могут быть внедрены в санатории «Зеленая долина», поскольку расчеты экономической эффективности предложенных рекомендаций продемонстрировали их целесообразность, а именно предприятие получит как минимум 7452,8 тыс. руб. высвобожденных средств для дальнейшего развития в первый год реализации проекта по оптимизации бизнес-процессов оказания медицинских услуг.

Заключение

В заключении сформулируем следующие выводы:

1. Предпринимательская деятельность в санаторно-курортной сфере связана с производством и продажей комплекса санаторно-оздоровительных услуг. Конкурентное преимущество санаторно-курортной организации - это те отдельные характеристики или свойства санаторных услуг, которые создают для него определенное превосходство над своими прямыми конкурентами.

2. ФГАУ «Санаторий ФССП России «Зеленая долина» - это современный, динамично развивающийся санаторно-курортный комплекс на 776 мест, где ежегодно поправляют свое здоровье более 20 тысяч человек.

3. ФГКУ «Санаторий ФССП России «Зеленая долина» в 2019-2021 гг. по результатам хозяйственно-финансовой деятельности получило положительные результаты. Санаторий отличается устойчивым финансовым положением. Он обусловлен высокими темпами роста доходов и отсутствием больших кредитов и займов.

4. По итогам SWOT-анализа санатория можно сформулировать две главные проблемы предприятия. Это рост издержек и недостаточно эффективная организация оказания медицинских услуг.

5. В санатории «Зеленая долина» требуется совершенствовать процессы оказания медицинских услуг посредством проведения реинжиниринга бизнес-процессов. Необходимы следующие мероприятия:

а) выявление проблем, связанных с исполнением процессов, коммуникациями, взаимодействием функциональных подразделений. Для этого необходимо определить два - три приоритетных процесса оказания медуслуг, эффективность которых не устраивает. Необходимо четко определить границы указанных процессов и все влияющие на них сопутствующие и вспомогательные процессы;

б) определение и утверждение состава отдельных рабочих команд, ответственных за выполнение работ в рамках тех или иных бизнес-процессов.

Для организации их работы назначить ответственных сотрудников (менеджеров) за выполнение работ в рамках бизнес-процессов;

в) проведение полного цикла реинжиниринга: моделирования, создания системы информационного обеспечения, создания системы показателей процесса и изменения процессов;

г) оценка экономической эффективности комплекса медицинских услуг до и после проведения реинжиниринга.

6. Реинжиниринг бизнес-процессов оказания медицинских услуг в санатории «Зеленая долина» поможет обеспечить следующие результаты:

- оперативный мониторинг лечебного процесса в учреждении;
- повышение качества и объемов оказываемых медуслуг за счет чёткой организации лечения;
- увязку лечения с его финансовой стороной;
- своевременные и выверенные управленческие решения;
- снижение издержек и поиск новых источников повышения прибыли;
- эффективную ассортиментную и ценовую политику;
- достоверную своевременную медицинскую и статотчетность;
- объективную оценку работы предприятия.

7. Величину экономического эффекта внедряемых мероприятий автор определил самостоятельно, используя финансовую отчетность компании за 2019-2021 гг. Дополнительный эффект составит 13751,0 тыс. руб. Между тем, расходы на проведение мероприятий реинжиниринга бизнес-процессов составят 4435 тыс. руб. на один год.

8. Разработанные автором в рамках данной работы мероприятия, могут быть внедрены в санатории «Зеленая долина». Результаты расчетов экономической эффективности предложенных нами рекомендаций показали, что предприятие получит в первый год реализации проекта по оптимизации бизнес-процессов оказания медицинских услуг как минимум 7452,8 тыс. руб. высвобожденных средств для дальнейшего развития.

Список литературы

1. Азоев, Г.Л. Конкурентные преимущества фирмы / Г.Л. Азоев, А.П. Челенков. - М.: ОАО «Типография «Новости», 2018. - 256 с.
2. Балабанов, И.Т. Финансовый анализ и планирование хозяйствующего субъекта / И.Т. Балабанов. - М.: Финансы и статистика, 2019. - 208 с.
3. Баринов, В.А. Стратегический менеджмент: учеб. пособие / В.А. Баринов, В.Л. Харченко. - М.: ИНФРА-М, 2020. - 285 с.
4. Басовский, Л.Е. Стратегический менеджмент: учеб. / Л.Е. Басовский. - М.: НИЦ ИНФРА-М, 2017. - 365 с.
5. Бердникова, Т.Б. Анализ и диагностика финансово-хозяйственной деятельности предприятия: учеб. пособие / Т.Б. Бердникова. - М.: ИНФРА-М, 2018. - 215 с.
6. Боголюбов, В.С. Экономика туризма./ В.С. Боголюбов - М.: Академия, 2019. - 292 с.
7. Быков, А.Т., Карпова, Г.А. и др. Курортно-туристский комплекс как объект управления / Под ред. Г.А.Карповой. - СПб.: СПбГУЭФ, 2017. - 246 с.
8. Вершигора, Е.Е. Менеджмент: учеб. пособие / Е.Е. Вершигора - М.: ИНФРА-М, 2019. - 283 с.
9. Веснин, В.Р. Менеджмент: учеб. для вузов / В.Р. Веснин. - М.: Проспект, 2019. - 502 с.
10. Ветитнев, А.М. Маркетинг санаторно-курортных услуг: учеб. пособие./ А.М. Ветитнев. - М.: Медицина, 2020. - 224 с.
11. Герчикова, И.Н. Менеджмент: учеб. для вузов / И.Н. Герчикова - М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2018. - 511 с.
12. Глухов, В.В. Менеджмент: учеб. для вузов / В. В. Глухов. - СПб.: Питер, 2019. - 600 с.
13. Головачев, А.С. Конкурентоспособность организации/ А.С. Головачев. - М.: Высшая школа, 2018. - 320 с.
14. Дафт, Р.Л. Менеджмент: учеб. пособие. - СПб.: Питер, 2019. - 864 с.

15. Жилкина, А.Н. Управление финансами. Финансовый анализ предприятия/ А.Н. Жилкина. - М.: Инфра-М, 2019. - 332 с.
16. Зайцев, Н.Л. Экономика, организация и управление предприятием: учеб. пособие / Н. Л. Зайцев. - М.: Инфра-М, 2017. - 453 с.
17. Зельдович, Б.З. Менеджмент: учеб. для вузов / Зельдович Б.З. - М.: Экзамен, 2019. - 397 с.
18. Квасникова, В.В. Конкурентоспособность товаров и организаций/ В.В. Квасникова, О.Н. Жучкевич. - М.: Инфра-М, Новое знание, 2019. - 292 с.
19. Кони́на, Н.Ю. Конкурентоспособность фирмы в глобальном мире/ Н.Ю. Кони́на. - М.: Проспект, 2017. - 368 с.
20. Коротков, Э.М. Менеджмент: учеб. / Э.М. Коротков. - М: Юрайт. - 2019. - 640 с.
21. Лапыгин, Ю.Н. Теория менеджмента/ Ю.Н. Лапыгин. - М.: Рид Групп, 2018. - 336 с.
22. Литвак, Б.Г. Стратегический менеджмент: учеб. для бакалавров / Б.Г. Литвак. - М.: Юрайт, 2020. - 507 с.
23. Лифиц, И.М. Конкурентоспособность товаров и услуг/ И.М. Лифиц. - М.: Юрайт, 2017. - 448 с.
24. Портер, М. Конкурентное преимущество: Как достичь высокого результата и обеспечить его успешность/ Пер. с англ./ М. Портер.- М.: Альпина Бизнес Букс, 2019. - 715 с.
25. Саак, А.Э. Менеджмент в индустрии гостеприимства (гостиницы и рестораны): учеб. пособие/ А.Э. Саак, М.В. Якименко. - СПб: Питер, 2018. - 432 с.
26. Савицкая, Г.В. Анализ хозяйственной деятельности предприятия: учеб. / Г.В. Савицкая. - Минск: Новое знание, 2017. - 223 с.
27. Семенов, А.К. Основы менеджмента: учеб. / А.К. Семенов, В.И. Набоков. - М.: Дашков и К, 2020. - 556 с.
28. Томпсон, А.А. Стратегический менеджмент: концепции и ситуации для анализа / А.А. Томпсон, А.Д. Стрикленд; Пер. с англ. А.Р. Ганиева, Э.В.

Кондукова. - М.: Вильямс, 2019. - 928 с.

29. Фатхутдинов, Р.А. Конкурентоспособность: экономика, стратегия, управление/ Р.А. Фатхутдинов. - М.: Инфра-М, 2018. - 312 с.
30. Философова, Т.Г. Конкуренция и конкурентоспособность: учеб. пособие для студентов вузов/ Т.Г. Философова. - М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2017. - 271 с.
31. Фляйшер, К. Стратегический и конкурентный анализ. Методы и средства конкурентного анализа в бизнесе / К. Фляйшер, Б. Бенсуссан. - М.: БИНОМ. Лаборатория знаний, 2019. - 541 с.
32. Шекшня, С.В. Управление конкурентоспособностью в современной организации/ С.В. Шекшня. - М.: Недра, 2018. - 386 с.
33. Юданов, А.Ю. Конкуренция: теория и практика/ А.Ю. Юданов. - М.: Изд-во «ГНОМ-ПРЕСС», 2018. - 457 с.