

## Реферат

Выпускная квалификационная работа 73 с., 5 табл., 23 источника, 1 прил.

Ключевые слова: медицинские услуги, стратегия, структура организации, анализ затрат, рентабельность, ликвидность, платежеспособность.

Объектом исследования является Общество с ограниченной ответственностью «Аделанте».

Целью работы является проведение анализа управления развития стратегий стоматологической клиники ООО «Аделанте», и дать рекомендации по ее совершенствованию.

Также были определены следующие задачи, исходящие из выше поставленной цели:

- 1 Провести исследование теоретических концепций управления;
- 2 Проанализировать существующие затраты стоматологической клиники ООО «Аделанте»;
- 3 Провести оценку рентабельности стоматологической клиники ООО «Аделанте»;
- 4 Изучить существующую специфику развития стоматологической клиники ООО «Аделанте»;
- 5 Разработать рекомендации по развитию стратегий стоматологической клиники ООО «Аделанте».

В процессе исследования проводился экономический анализ деятельности ООО «Аделанте». В результате исследования предложена наиболее эффективная структура управления, разработан проект мероприятий по внедрению стратегий развития.

## Abstract

Graduate work with 73 p., 5 tables, 23 sources, 1 adj.

Keywords: medical services, strategy, organization structure, cost analysis, profitability, liquidity, solvency.

The object of the study is the limited liability company "Adelant".

The aim of this work is the analysis of management development strategies of the dental clinic LLC "Adelante", and to make recommendations for its improvement.

Also were defined the following objectives emanating from the above objectives:

1. To conduct a study of theoretical management concepts LLC «Adelante»;
2. To analyze the existing costs of the dental clinic LLC "Adelante";
3. To assess the profitability of the dental clinic LLC "Adelante";
4. To study the existing specifics of the dental clinic LLC «Adelante»;
5. To develop recommendations for the development strategies of the dental clinic LLC «Adelante».

In the process of research was conducted the economic analysis of the activities of "Adelante".The study identified the most effective management structure, developed the draft measures for the implementation of development strategies.

## Оглавление

Введение	8
1 Обзор литературы	9
1.1 Анализ теоретических концепций управления	9
1.2 Особенности стратегического развития в стоматологии	19
1.3 Особенности стоматологического бизнеса и клиник	21
1.4 Обзор существующих исследований особенностей развития стоматологического бизнеса	26
2 Объект и методы исследования	29
2.1 Характеристика ООО «Аделанте»	29
2.2 Методы исследования	32
3 Расчеты и аналитика	34
3.1 Анализ тенденций развития систем маркетинговой информации в деятельности ООО «Аделанте»	34
3.2 Анализ затрат ООО «Аделанте»	39
3.3 Роль экономического анализа в ООО «Аделанте»	41
3.4 Анализ рентабельности ООО «Аделанте»	43
3.5 Анализ ликвидности и платежеспособности ООО «Аделанте»	47
4 Результаты проведенного исследования	54
4.1 Рекомендации по развитию стратегии стоматологии ООО «Аделанте»	54
5 Социальная ответственность	58
5.1 Описание рабочего места	58
5.2 Анализ выявленных вредных производственных факторов на рабочем месте	59
5.3 Анализ выявленных опасных факторов на рабочем месте	61
5.4 Охрана окружающей природной среды	62
5.5 Защита в чрезвычайных ситуациях	63
5.6 Правовые и организационные вопросы обеспечения безопасности	66
5.7 Заключение по разделу социальная ответственность	68

Заключение	69
Список использованных источников	70
Приложение А — организационная структура управления ООО «Аделанте»	73

## Введение

В настоящее время весь российский рынок приобретает черты, которые свойственны нормальному и цивилизованному рынку. С каждым днем все более весомое значение начали приобретать такие качества предоставляемых услуг и производимой продукции, технологии, снижение издержек, повышение эффективности функций управления, высокий уровень подготовки персонала

Для развития компании рынок предоставляет равные возможности, но успеха добиваются лишь единицы. Больше половины компаний не смогли долго задержаться на рынке услуг. Причиной этому является не эффективное управление.

Компаниям, которые только входят на рынок, пытаются занять свое место, приходится трудно. Проблемы связаны с высоким уровнем соперничества, избытком товаров или услуг аналогичного типа, перенасыщенность рекламой, постоянно растущие требования потребителей к качеству услуг, а также инновациями, которые стремятся завоевать все большие доли.

Актуальность ВКР определена условиями огромного соперничества на рынке стоматологических услуг, необходимое развитие стратегий для привлечения большего количества пациентов, повышение уровня управления стоматологической клиникой будет являться самым надежным методом достижения желаемого результата и конкурентоспособности клиники. При неэффективном развитии стратегий и способе управления, могут возникнуть убытки, которые непосредственно связаны из-за несвоевременного убывания пациентов из стоматологии.

Таким образом, полученные в ходе написания ВКР результаты и выводы исследования, могут быть использованы на практике в деятельности стоматологической клиники с целью совершенствования стратегий развития и управления.

## 1 Обзор литературы

### 1.1 Анализ теоретических концепций управления

В теории организации содержится определенный замысел совершенствования компаний и соответствующие возможности для управления эти процессом. Одни концепции развития служат дополнением друг к другу, другие – имеют принципиальное расхождение во мнениях о происхождении, устройстве развития и значимости субъектов данного процесса. Одинаковой является гипотеза, в которой говорится, что развитие учреждения отражается в структурных нововведениях, закрепляющие изменения на предприятии [5].

М. Ханноном и Дж. Фрименом [5] была предложена классификация теорий организации, в начало которой был заложен механизм структурного преобразования организации:

- Селекционные теории, которые описывают преобразование учреждений в закономерности естественного отбора и селекции, социокультурных моделей поведения учреждений;
- Балансовые теории, которые объединяют рационально-адаптивные и рационально-адаптирующие концепции, в которых используется положение об обеспечении равновесия с внешней средой;
- Теория случайного развития, которая охватывает итог действий большого количества плохо контролируемых факторов, а результаты этого процесса слабо соответствуют с установленными целями и с требованиями внешней среды.

Селекционные теории улучшения предприятия связаны направлением, которое называется организационная экология. Американские исследователи такие как Керрол Дж., Бриттен Дж., Ханнон М., Волли О., Фримен Дж. внесли наибольший вклад в разработку организационной экологии.

Организационная экология основана на описании предприятия как неизменной системы с малой способностью к адаптации. Частью организационной популяции является предприятие. Совокупность

предприятий, которые выполняют одинаковые виды деятельности и сотрудничают с одинаковыми экологическими нишами, называются организационной популяцией. Результатом селекции, вне зависимости от размера и сложности организации, которые происходят в организационной популяции под влиянием развивающейся среды [7].

Ограниченным набором образцов поведения предприятий, которые доказали свою эффективность, обладает популяция. С помощью селективного механизма осуществляется селекция образцов поведения и организаций:

- под влиянием внешней среды предприятия обязаны создавать новейшие образцы деятельности и взаимодействия предприятий;
- разработка новых образцов осуществляется с помощью рационального проектирования;
- рациональное проектирование не гарантирует эффективности спроектированного образца;
- на практике основное количество образцов деятельности, которые были спроектированы оказываются неэффективными, а те организации, которые пытаются их внедрить, гибнут;
- эффективным является тот ряд социокультурных образцов, которые проходят проверку практикой;
- осваиваются те образцы деятельности, которые смогли выжить и вошли в популяцию.

Следовательно, с точки зрения организационной экологии, основа развития популяции и организаций, которые входят в нее, состоит в генерации новаций любого качества, естественной селекции эффективных образцов естественном же освоении этих образцов популяцией.

Балансовые рациональные теории развития представлены в таких концептуальных направлениях, как теория ресурсной зависимости (Пфедфер Дж., Саланчик Дж.), неоинституциональная теория (Мейер Дж., Пауэл. В.,

ДиМаджио П.), стратегическое развитие организаций (Чандлер А., Ансофф И., Томпсон Дж.).

У балансовых теорий развития предприятия наблюдается два общих условия, которые их объединяют. Первое условие заключается в том, что процесс развития будет являться рациональным, потому что развитие предприятия происходит с помощью установления баланса с внешней средой. Состояние внутренней среды предприятия должно соответствовать требованиям динамичного внешнего окружения, что является балансом организации с внешней средой. Обязательное выполнение такого условия, как адаптация к внешней среде, которое является условием выживания предприятия и его эффективного развития, ведет к достижению баланса предприятия с внешней средой. Гибкость и пластичность подразумевается под возможностью рационального развития предприятия.

Концепция стратегического развития говорит о том, что основным механизмом развития предприятия является стратегия, которая разрабатывается и реализуется менеджерами. Выстраивание долгосрочных целей, системы вспомогательных целей, способов распределения ресурсов и правил, которые определяют работу всех функциональных направлений и подразделений предприятия подразумевает под собой стратегия [5]. Признание решающей роли менеджеров в данном процессе является главным отличием концепции стратегического развития от ряда других.

Рассмотрим следующие теории:

#### 1 Теория ресурсной зависимости

Теория предполагает возможность организации изменять свое собственное окружение. В теории ресурсной зависимости рассматривается организация, которая зависит от окружения, от потребителей и поставщиков. Зависимость от окружения у предприятия можно снизить с помощью воздействием и управлением окружением. Данный метод распространяется на практике через объединение предприятия со своими партнерами и потребителями, чтобы увеличить уровень успешности организации в будущем.



Исходя из данной теории менеджер организации может организовать распределение контроля над организацией и получить ресурс для увеличения успешности в будущем.

## 2 Неинституциональная теория

Любая организация должна адаптироваться к определенным нормам социума, которые образуются при тесном взаимодействии с другими организациями. Следовательно, все социальные институты следует рассматривать как силу, которая способствует созданию организации и задающая логику ее развития. Институциональным сходством будет являться процесс приспособления организации и ее частей к ее символическому окружению, который заключается в выработке адекватных форм взаимодействия с институтами.

Из данной теории следует, что преобладающим или единственным фактором развития предприятия является институциональное сходство.

## 3 Теории случайных трансформаций

Теория случайных трансформаций предполагает, что организации меняются в результате совокупности несогласованных действий всех лиц, которые заняты в управлении на всех уровнях, а не в результате реализации рациональных планируемых проектов. Разработчиками данной теории являлись Марч Дж., Вейк К., Олсен Дж.

В данной теории говорится о том, что внутренние и внешние факторы могут выступать источниками организационных изменений. Изменения могут быть спровоцированы любым фактором или их сочетанием, могут не учитывать связи между требованиями внешней и внутренней среды, а сознательный выбор может и не иметь жесткой связи с провоцирующими факторами. Стратегия же только фиксирует слабосвязанные события и объясняет происходящее, т.е. служит пониманию ситуации персоналом и обеспечивает социальный порядок на предприятии. Условную роль здесь будет играть и стратегия, и менеджер [5].

Согласно данной теории, адаптация является случайным процессом, и на предприятии не преобладает ни низкая, ни высокая адаптационная способность.

Исходя из данной теории, управлять процессом изменений в организациях практически невозможно. Сохранение социального постоянства на предприятии является единственным возможным управлением при увеличении количества случайных изменений.

#### 4 Естественные теории

С точки зрения естественной теории предприятие рассматривается как социальный организм с внутренне заданной логикой и направлением развития, который развивается поэтапно, стремясь к выживанию. В трудах Ф. Селезника, Ч. Бернарда, К. Боулдинга были описаны естественные модели организационного развития. Теории жизненных циклов являются частным случаем естественных теорий, которые рассматривают развитие организации как циклический процесс, который подобен такому процессу, как развитие живых организмов.

Данные теории исходят из предположения, что организация имеет социокультурную природу, а структура организации постепенно и спонтанно формирует социокультурные образцы деятельности. Процесс формирования новых образцов деятельности связан с необходимостью удовлетворить разнообразные потребности организации (жизненный цикл) [7].

На основании данных исследований выделяются пять эволюционных этапов развития:

##### 1 Креативность

Руководители организации обычно не берут во внимание управленческую деятельность, а ориентируются на технологию либо предпринимательство; все их физические и умственные силы брошены на создание и продажу нового продукта. Общение между работниками складывается частые и неформальные. Долгие часы, проведенные на работе, вознаграждаются небольшими окладами и обещанием выгод от участия в собственности. Деятельность контролируется

непосредственно обратной связью с рынком; руководство действует, обращая внимание на поведение потребителей.

## 2 Директивное руководство

Функциональная организационная структура вводится с целью отделения производственной деятельности от маркетинговой деятельности. Выполняемые работы, в свою очередь, становятся наиболее специализированными. Система учета запасов и закупок начинает свою работу. Устанавливаются поощрительные вознаграждения, бюджеты и стандарты качества работы. В зависимости от выстраивания иерархии должностей, общение между работниками становится более формальным. Обычные менеджеры перестают принимать автономные решения и рассматриваются в основном как функциональные специалисты. Новый управляющий и его ключевые менеджеры в свою очередь принимают на себя ответственность за принятие решений.

## 3 Делегирование

Наибольшая ответственность ложится на менеджеров предприятий. Бонусы используются для усиления мотивации. Высшее руководство начинает ограничивать свою деятельность управлением по отклонениям на основе периодических отчетов. Руководство компании часто концентрирует свое внимание на покупке новых предприятий, которые включены в общую структуру с другими децентрализованными подразделениями. Общение между сотрудниками происходит непосредственно по телефону, переписке или с помощью коротких посещений. Общение сверху вниз является нечастым.

## 4 Координация

Вводятся и усиленно совершенствуются формальные процедуры планирования. Многочисленный персонал нанимается и размещается в целях введения и проведения программ контроля в масштабах всей компании и для совершенствования работы линейных менеджеров. По всему предприятию точно распределяются инвестиционные расходы. Существенным критерием при размещении денежных средств является доход на инвестированный

капитал. Опционы по акциям и общеорганизационные программы участия в прибылях используются для стимуляции идентификаций с предприятием.

## 5 Сотрудничество

С помощью командных действий делается акцент на быстрое решение проблем. Представители различных функциональных областей объединяются в проектные группы. Это происходит для того чтобы консультировать локальные подразделения, но не руководить ими, специалисты сокращаются в количестве, получают новые назначения и объединяются в междисциплинарные группы. Для создания эффективных команд используется структура матричного типа. Единые многоцелевые системы образуются путем упрощения и объединения прежних формальных систем. Для акцентирования внимания на основных проблемных вопросах проводятся конференции ключевых менеджеров. С целью улучшения поведенческих навыков менеджеров, которые способствуют разрешению конфликтов при работе в команде, используются программы тренингов. Информационные системы, которые работают в режиме реального времени и объединяются в процесс повседневного принятия решения. Экономическое вознаграждение учитывается в большей степени с командными показателями, чем с индивидуальными достижениями. Внедрение новых практик поощряется во всей организации.

Внимательно рассмотрев этапы развития организации по Грейнеру можно сделать следующие выводы:

- параметр, который определяет развитие, является размер организации: значительное увеличение размеров стратегий не предусмотрено в малых компаниях, а некоторые этапы попросту совсем не имеют место. Исходя из этого, можно говорить о том, что накладывается ограничение на применимость данной модели;
- модель описывает развитие системы управления, а не организации в целом;

– модель не имеет своего логического завершения, т.к. неопределенно каким кризисом заканчивается пятый этап эволюции.

Двойственный характер предприятия берется во внимание в современных естественных моделях. Например, развитие предприятия рассматривается как последовательность эволюционных и революционных этапов развития в теории жизненных циклов, а не только как последовательность прохождения заданных циклов. В переходных зонах образуются революционные этапы, где с помощью воли лидеров организации направляются организационные изменения. Процесс крупных изменений предприятия рассматривается как последовательность этапов накопления естественной инновационной активности и концентрации власти в руках лидеров предприятия и рационально планируемого изменения всего предприятия [8].

Естественные теории предполагают, что консервативность организации нарастает благодаря повышению управляемости, которая возникает при развитии организации, где возникает проявление тенденции к нарастанию закрытости предприятия от внешней среды. Консервативность зрелых предприятий рассматривается непосредственно как естественное свойство.

Основные положения теории Адизеса:

- развитие организации сходно с эволюцией живого организма;
- проблемы будут сопровождать организацию на любой стадии развития.

Они существуют нескольких видов: болезни роста и организационные патологии. Если с болезнями роста организация может справиться самостоятельно, то с организационными патологиями самостоятельно справиться не получится.

На различных стадиях развития предприятия существуют определенные характерные черты, такие как стадия быстрого роста, расцвета, аристократизма, ранней бюрократизации, бюрократизации.

### Стадия быстрого роста

На данной стадии появляется возможность развития бизнеса, что является высшим приоритетом; увеличение продаж является важнейшим направлением деятельности; сопутствует стремительный рост; отсутствие очередности и концентрации труда; организация сосредотачивается вокруг персонала; необходимость в регулировании деятельности предприятия; децентрализация путем делегирования; контроль основателя становится опосредованным.

### Стадия расцвета

На этом этапе проявляется наличие функциональных систем и организационной структуры; нестандартное решение поставленных задач; направление деятельности на конечный результат, чтобы удовлетворить потребности покупателей; предприятие работает по разработанному плану; в деятельности организации проявляется предсказуемость; организация увеличивает объем производства, тем самым повышает уровень прибыльности; предприятие создает новые организации.

### Стадия аристократизма

На данной стадии организация расходует средства на систему контроля и различные дополнительные выплаты; упор делается на производство; устанавливаются устои, стиль в одежде и форма общения; общепринятое ведение бизнеса; низкий уровень внутренней мотивации; организация приобретает другие компании, с целью обновления ассортимента выпускаемой продукции, захватывает новые рынки; организация становится привлекательным объектом, ведь у нее значительно возрастают оборотные средства.

### Стадия ранней бюрократизации

Упор основывается на источнике проблем, а не на их устранение; становятся более частыми конфликты, выяснение отношений и внутренняя борьба; моральный дух отходит на второй план; все силы брошены на

внутреннюю борьбу, общение с внешними клиентами становятся неизбежными.

### Стадия бюрократизации

Стадия показывает, что в организации множество систем, но все системы функционально не нацелены; теряются контакты с окружающей средой, предприятие концентрируется на себе самом: утрачивается чувство контроля; чтобы эффективно работать с таким предприятием, клиенты вынуждены вырабатывать особые приемы обхода или прямой атаки препятствий.

Развитие сложной организации социальной сферы лучше всего описывается в терминах организационной экологии, о чем свидетельствует анализ теорий организации.

Низовые организации, которые составляют основную часть предприятий, формируются с помощью зрелых и консервативных групп организаций, образцы деятельности которых устоялись и снизилась адаптивная способность. Радикальные сдвиги во внешней среде, формирование новых организационных ниш и пример организаций, которые осуществляют свою деятельность в новых нишах, являются источником важных изменений, которые рассматриваются в организациях.

В соответствии с моделью управления изменениями сложных организаций социальной сферы может быть определена с учетом источников и механизмов изменений, которые описаны в организационной экологии.

При детализировании может последовать разрушение большей части популяции, которые повлекут за собой радикальные сдвиги во внешней среде и принесут пользу лишь небольшому количеству предприятий. Такой подход для слабых организаций окажется губительным, а для организаций – лидеров несет наиболее положительный характер.

В теории управления практически не рассматриваются те вопросы, которые влияют на новые ниши сложных организаций социальной сферы, действующие вне рыночного контекста. Но можно предположить, что новые

организационные ниши могут оказывать влияние на сложную организацию социальной сферы. Это исходит из утверждения организационной экологии о свойстве организаций копировать действия других организаций вне прямой зависимости от экономических сигналов. Но и информация, которая порождается организациями в новых нишах, может создавать сигналы и стимулы для потребителей и других заказчиков образования. Следовательно, избирательная модель управления способна создавать или увеличивать динамику внутри сложных организаций социальной сферы.

## 1.2 Особенности стратегического развития стоматологии

Одним из наиболее самых старых направлений медицинского бизнеса является стоматология. Стоматологический бизнес основывается на устойчивом спросе среди населения, ведь терпеть зубную боль не под силу человеку. Но после лечения, мы забываем следить за ротовой полостью и в итоге получаем вновь проблемы с зубами. Дорого обойдется лечение, если терпеть зубную боль и откладывать поход в стоматологическую клинику на неопределенный срок [2].

При открытии данный вид бизнеса требует намного больше вложений, чем любой другой, но зато стоматологический бизнес всегда устойчив, стабилен и всесезонен.

Нужно учитывать любой положительный опыт в организации медицинского бизнеса при создании клиники, неважно будет ли он отечественным или зарубежным. Нужно уметь оснастить клинику не только высококачественным оборудованием, методиками и кадрами, но и использовать эффективные приемы управления, высококачественное общение с пациентами, оказывать весь спектр сервисных услуг, который должен предоставляться каждому посетителю. Рассмотрим цепочку действий, на которых строится концепция работы стоматологической клиники [15]:

1     Анализируется клиентская база и конкурентная сфера в районе размещения стоматологической клиники. Делаются выводы об уровне



будущей клиники и отличном от конкурентов и скорректированном под местные потребности наборе и соотношении различных услуг, которые востребованы и способны принести коммерческий успех в данном районе;

2     Формулируется позиционирование и формируется восприятие клиники пациентами;

3     Разрабатывается легенда, фирменный стиль и дизайн клиники;

4     Определяются конкурентные отличия и преимущества по услугам;

5     Определяются конкурентные отличия и преимущества по клиентскому сервису;

6     Под выбранный уровень клиники и набор услуг разрабатывается планировка помещения, и подбираются технологии исполнения услуг, а также рекомендуемые цены, с которыми можно войти в рынок. Формируется конкурентное отличие по применяемым технологиям и ценам;

7     Под технологии подбирается оборудование и расходные материалы, обладающие необходимыми и достаточными параметрами обеспечить нужный уровень качества лечения. Делаются расчеты экономических показателей;

8     Под выбранный уровень и комплектацию стоматологической клиники разрабатывается дизайн, требования к квалификации персонала, внутренняя документация;

9     Создается программа развития новой клиники.

Как раз в таком порядке действия позволяют осуществить затеянный собственником клиники проект, сделав его стабильным. Часто предприниматели беспокоятся уменьшением рентабельности своего бизнеса, который далек от стоматологического бизнеса. Предприниматели стараются с пользой переложить свой капитал. Высокая конкуренция и снижение прибыли способствует выводу денег из отраслей. Обычно это происходит волнами. Например, сначала это были предприниматели, занимающиеся полиграфическим бизнесом, затем – те, кто занимается торговлей различной

компьютерной техникой, потом те предприниматели, которые занимаются оптовой торговлей. В сферу услуг их приводит желание найти быстрорастущий и выгодный бизнес. Ведь в советские времена эта сфера была наименее развитой. Большое количество открывшихся организаций связаны с быстрым ростом уровня жизни населения. С каждым годом растет количество торговых центров, детских развлекательных центров, частных медицинских организаций. Многие предприниматели боятся предстоящих сложностей при открытии медицинских организаций. Но всех сложностей можно избежать, изучив по всему городу конкурентную среду, где стоит открывать клинику, а где нет. Но при открытии медицинских организаций приходится бороться с государственным надзорным органом, а не с конкурентами [8].

Бизнесмену следует самому изначально организовать свое дело и руководить им, чем полностью полагаться на помощь доктора, доверив ему полностью создание медицинского учреждения, выбор персонала и оборудования, разработку прайс-листа. Иначе в результате предприниматель получит в первую очередь лечебное учреждение, а не бизнес. Поэтому медики должны заниматься непосредственно лечебным процессом.

### 1.3 Особенности развития стоматологического бизнеса и клиник

В первую очередь, специфика менеджмента стоматологий определена особенностью предоставляемых услуг, их характеристиками. Необходимо учитывать следующие свойства услуг при управлении развитием медицинских услуг, как в целом, так и в стоматологии в частности: неосвязаемость; неотделимость от источника; непостоянство качества; неспособность к хранению.

Медицинские услуги нельзя посмотреть и узнать до момента их оказания. Пациент, который приходит на прием к врачу, не может заранее знать результат посещения. Неосвязаемость медицинской услуги отчасти преодолевается за счет того, что результат профессиональной деятельности воплощен в самом

человеке, в его здоровье, а услуга персонализируется в лице оказывающего ее врача.

Медицинская услуга неразделима с тем, кто ее выполняет, независимо будет ли это доктор или медоборудование.

В зависимости от своего физического или морального состояния доктор может предоставлять свои услуги неодинаково. Исходя из этого, качество медицинской услуги является непостоянным. Преодолению непостоянства качества служит стандартизация медицинской деятельности.

Несохраняемость медицинских услуг заключается в том, что услуги производятся, реализуются и потребляются одновременно. Система предварительной записи на прием, четкое соблюдение расписания работы медицинского персонала – все эти меры позволяют рассчитать максимальную загрузку медицинского учреждения и соответственно скоординировать управленческие усилия.

Медицинские организации оказывают свои услуги напрямую. Для этого пациенту необходимо посетить медицинское учреждение. Большое значение имеют условия, в которых оказываются медицинские услуги.

Ограничение в транспортировке медицинских услуг приводит к невозможному оказанию большинства медицинских услуг на дому.

Необходим высококвалифицированный медперсонал для оказания всего спектра медицинских услуг.

Выделяют следующие характерные типы стоматологических фирм, которые нужно брать во внимание при управлении развитием [21]:

- Стоматологические отделения ведомственных поликлинических учреждений;
- Крупные сетевые клиники с мощностью более 25 стоматологических установок;

- Крупные не сетевые клиники мощностью от 7 до 15 стоматологических установок или имеющие несколько филиалов с совокупной мощностью не более 20 установок;
- Клиники мощностью от 3 до 7 стоматологических установок;
- Частные кабинеты и клиники с мощностью до 3 стоматологических установок.

Ведомственные клиники обладают такими преимуществами как известность, большой опыт работы на рынке, приличный уровень и высокая комплексность оснащения, серьезная диагностическая и консультативная база. Немаловажным является и возможность комплексного подхода к лечению, включая сопутствующую патологию. Высокая стоимость прикрепления, которая обуславливается высокими расходами на оплату и содержание значительной инфраструктуры на фоне недостаточного финансирования со стороны ведомства, относится к основным недостаткам. Имея альтернативные доходы из бюджета ведомства, данный тип медицинских учреждений является устойчивым к снижению количества первичных пациентов. Наиболее популярным в последнее время становится сетевой принцип построения медицинских организаций. Высокая пропускная способность и наличие филиалов в разных частях города делает сеть более привлекательной, преимущественно для корпоративных клиентов, являясь значимым конкурентным преимуществом данного типа медицинских организаций. Сетевые медицинские организации имеют и недостатки: требуются наиболее крупные финансовые вложения в создание и проведение масштабной рекламной компании; индивидуальный подход к лечению переходит в поточный из-за массового обслуживания. Это в свою очередь приводит к недостатку высококвалифицированных сотрудников, потому что массовое обслуживание становится возможным и при низких ценах на услуги, но необходимо платить доктору рыночную заработную плату и оплачивать деятельность рекламной компании.

Клиники третьего типа, имеющие, по сравнению с сетевыми клиниками, меньшую пропускную способность, соответственно уже в большей степени ориентированы на индивидуальных пациентов. Этот тип клиник более устойчив в ситуации, связанной с уменьшением количества пациентов. Однако из-за меньшей мощности и, следовательно, меньшего потенциального дохода привлечение такого же количества (в расчет на одну установку) потенциальных клиентов за счет рекламы обходится этим клиникам дороже.

Клиники четвертого типа, не имея ни большой пропускной способности, ни значительных средств на рекламу, вынуждены ориентироваться почти исключительно на частную клиентуру. Привлечь и удержать ее эти клиники могут только за счет наличия в штате высококвалифицированных врачей. Врач в такой клинике практически становится партнером учредителей. Такая серьезная зависимость приводит к еще большему увеличению затрат на содержание врачей, что лишь частично может быть компенсировано увеличением стоимости услуг. Поскольку аппетиты врачей растут быстрее, чем цены на их услуги, этот процесс неизбежно приведет либо к банкротству клиники, либо к уходу из нее слишком высокооплачиваемых врачей.

Клиники пятого типа характеризуются очень маленькой мощностью и, как следствие, очень ограниченным спектром стоматологических услуг. Это подразумевает их исключительную ориентацию на частного клиента и специализацию по нескольким направлениям стоматологической помощи. Клиники этого типа в большинстве своем были созданы врачами-стоматологами как частные кабинеты и по мере накопления врачом клиентуры немного расширились. Основой их доходов являются не просто частные пациенты, а, прежде всего, пациенты каждого конкретного врача. Эти клиники наиболее устойчивы на рынке, так как уровень их постоянных издержек невелик, необходимость в рекламе минимальна, и уровень зарплаты врача и расходы на развитие клиники фактически определяются и контролируются им самим.

Ежегодно на стоматологический рынок приходят новые и новые предприниматели. Заработав деньги в других сферах бизнеса, они вкладывают в организацию своей клиники, покупают дорогое оборудование, делают ремонт помещения и спустя какое-то время нередко терпят фиаско. Уровень ротации (открытия/закрытия) в частной стоматологии, в принципе, не слишком высок, и составляет менее 10 % [8].

Причина разорения состоит в наивных представлениях о частной стоматологии, неправильный выбор помещения для размещения клиники, непродуманное зонирование, неумение просчитывать стратегию бизнеса, наладить управление неуправляемыми казалось бы специалистами, выстроить клиентский сервис.

Профессионалы стоматологического рынка считают, что неудача некоторых стоматологических проектов вовсе не в ошибках управленческого или экономического плана. У этого бизнеса есть два весомых отличия, которые если не учитывать, то успех не возможен.

Первая особенность заключается в том, что стоматологическая клиника – это то место, куда клиенты ходят не от большого желания, а через силу. Если кто-то из клиентов направляется в кафе, салон красоты или боулинг, то он идет за удовольствием. А в стоматологическую клинику клиент направляется удрученно. Но эту ситуацию можно изменить, поменяв настрой с негативного к положительному. Эти маркетинговые ходы изначально закладываются успешными клиниками в свою концепцию.

Вторая особенность состоит в органической невозможности пациентам объективно оценить качество услуг.

Практически никто не в состоянии отличить истинно ювелирную технику высококлассного врача от работы обычного доктора, оценивая результаты лечения только на уровне «болит – не болит», «мешает – не мешает жевать». В данном случае, для успеха бизнеса понятия «быть» и «казаться» становятся почти тождественными с точки зрения экономических результатов [17]. При

этом тщательно продуманное позиционирование клиники способно принести на чашу весов больше прибыли, чем качественные работы хорошего доктора.

#### 1.4 Обзор существующих исследований особенностей развития стоматологического бизнеса

Уже много лет возникает интерес в вопросах методологии, особенностей и правил, которым подчиняется развитие различных фирм.

1 Модель особенностей развития, которая известна со времен Т. Парсона и Ф. Селзника как «естественная модель развития организации». Данная модель описывает особенности развития как направленный и закономерный процесс структурных изменений организаций, который проявляется в увеличение размера, структурного разделения организаций и изменение, приемлема к описанию процессов организационных изменений частных стоматологических клиник. Но она пригодна только для описания процессов, протекающих на уровне организационной популяции;

2 Версия естественной модели организаций, которая также называется «теорией жизненных циклов организации», частично применима для описания процесса особенностей развития на уровне организационной популяции (И. Адизес, К. Боулдинг, Л. Грейнер, Б. Хайнингс, Р. Гринвуд). Модель теории жизненных циклов используется для оценки стадии и описания логики развития организационной популяции;

3 Одна и другая модель будет применима для описания процессов особенностей развития указанных клиник лишь с серьезной оговоркой. Они достаточно точны тогда, когда описывают процессы особенностей развития на уровне организационной популяции, а не на уровне единичной организации (экологическая модель – М. Хэннон и Дж. Фримен);

4 Единичная организация не может рассматриваться как единица анализа для описания процесса особенностей развития стоматологических клиник. Это происходит, как минимум, по двум причинам: во-первых, старые организации всегда проявляют меньшую пластичность, чем молодые; во-

вторых, они демонстрируют хорошо известный эффект, феномен «структурной инерции». Такие организации обладают всеми чертами, которые наиболее оптимальны с точки зрения развития бизнеса в период их; по отношению к изменению реальных условий их деятельности их реакции существенно запаздывают;

5 Процесс особенностей развития, который описывается на уровне организационной популяции, точно в соответствии с моделью организационной экологии проявляет себя как тенденция к поэтапному нарастанию доли развитых организаций. Так как объяснить этот процесс развитием единичных организаций нельзя, вполне логично говорить о постепенном вытеснении старых организаций с низким уровнем особенностей развития с рынка стоматологических услуг и, следовательно, из состава организационной популяции;

6 В рамках экологической модели особенностей развития эта тенденция теоретически объяснима. Более молодые организации возникают в наименее благоприятных условиях для развития, чем старые. Они создаются в условиях нарастания конкуренции и сужения ресурсных ниш. Чтобы выжить в этих условиях, эти организации изначально вынуждены были создавать более крупные структуры. Такие организации лучше приспособлены к выживанию в жесткой конкурентной среде, больше отвечают требованиям работы в условиях сужающихся ресурсных или экологических ниш.

Организационные изменения в стоматологических фирмах не осуществляются в рамках стратегий, которые вырабатываются руководителями. Изменения размера и структуры стоматологических фирм диктуются внутренней логикой их развития, которая может быть описана в рамках теории жизненных циклов. Часть организационных изменений может быть описана в терминах теории институционального изоморфизма.

Увеличение размера стоматологических фирм сопровождается изменением организационной структуры: формализацией контроля, делегированием полномочий. Фирмы, которые увеличили размер, но не



изменили свою структуру, спустя некоторое время сокращаются до размера, позволяющего их основателям контролировать их в рамках простых структур.

Способность к адаптации стоматологических фирм ограничена. Развитие отрасли сопровождается увеличением числа видов фирм по размеру, уровню цен на услуги, ассортименту услуг, типу организационной структуры и т.д. Инновации возникают в условиях, когда существующие образцы деятельности перестают приносить результат. Инновационные образцы могут быть как результатом заимствования у конкурентов и фирм других отраслей, так и результатом деятельности менеджеров. Инновации, которые доказали свою жизнеспособность, заимствуются другими фирмами на рынке. Но результат внедрения инновации непредсказуем. Неудачные инновации наносят ущерб фирмам, которые их внедрились.

С возрастом зависимость стоматологических фирм от внешней среды и от рынка снижается. Такие факторы как крупный размер, сложная организационная структура, наличие формальных процедур контроля, наличие должностных инструкций, наличие системы премий и штрафов, относительно высокая текучесть кадров, переход собственников фирм – врачей по образованию от врачебной практики к управленческой работе, влияют на текущую экономическую эффективность стоматологических фирм. Размер и возраст – это те факторы, которые положительно влияют на выживаемость стоматологических фирм.

## 2 Объект и методы исследования

### 2.1 Характеристика ООО «Аделанте»

ООО «Аделанте» является небольшой частной стоматологической клиникой, оказывающий различный спектр стоматологических услуг. Клиника расположена по адресу: Новосибирская обл., г. Болотное, ул. Московская 102. Общество является юридическим лицом и осуществляет свою деятельность на основании законодательства, действующего на территории Российской Федерации, учредительного договора и устава, учреждено на неограниченный срок и обладает полной хозяйственной самостоятельностью, обособленным имуществом, имеет расчетный счет. Для обеспечения своей деятельности Общество имеет круглую печать со своим наименованием, бланки. Общество является коммерческой организацией, преследующей в качестве основных целей – оказание медицинских услуг населению и извлечение прибыли, самостоятельно планирует свою хозяйственную, финансовую и коммерческую деятельность, устанавливает цены на свои услуги, определяет формы и размер заработной платы работников.

Общество с ограниченной ответственностью «Аделанте» ориентировано на оказание медицинских услуг. Организация имеет основное помещение, в котором находятся два кабинета по оказанию стоматологических услуг, административный пост, ординаторская.

Спектр стоматологических услуг включает в себя оказание терапевтической, хирургической, ортопедической помощи.

ООО «Аделанте» основано в 2010 году, учредителем является одно частное лицо. Предприятие является частной собственностью, во главе которого стоит генеральный директор.

Предприятие работает по упрощенной схеме налогообложения, своевременно выплачивается аванс и заработная плата сотрудникам, отсутствуют задолженности по налогообложению.

Стоматологическая клиника несет обязательную ответственность за качество оказываемых медицинских услуг. На все стоматологические услуги

распространяется срок гарантии от 12 до 60 месяцев, в зависимости от вида оказанных услуг, претензии принимаются непосредственно в ООО «Аделанте».

Структура управления предприятием – линейно-функциональная (см. приложение А). Элементами структуры управления ООО «Аделанте» являются генеральный директор, главный врач, штат стоматологов, штат медсестёр, главный бухгалтер, администратор, отношения между которыми поддерживаются горизонтальными и вертикальными связям. Горизонтальные связи являются одноуровневыми, носят характер согласования. Вертикальные связи – это связи подчинения, и необходимость, в них возникает при наличии нескольких уровней управления.

Руководящим звеном на предприятии является генеральный директор, действующий на основании Устава. В подчинении генерального директора находятся службы, выполняющие определенные функции. На должность генерального директора может быть назначено лицо с высшим образованием, имеющее опыт работы на руководящей должности.

Отдел бухгалтерии возглавляет главный бухгалтер. Данный отдел решает вопросы проведения взаиморасчетов, отвечает за сохранность денежных средств и материальных ценностей, планирует и ведет учет исполнения смет расходов клиники.

Права, обязанности и ответственность руководителей и персонала ООО «Аделанте» закрепляются в должностных инструкциях, наличие которых позволяет упорядочить процесс распределения полномочий. Должностная инструкция не только позволяет определить обязанности, права и ответственность персонала, но и оберегает его от выполнения несвойственных функций, подчеркивая систему взаимоотношений между руководителем и подчиненным ему работником. Кроме того, инструкция упорядочивает потоки информации в организации, формирует требования к должностям и порядку оценки работников.

Должностные инструкции не являются неизменными – они совершенствуются, и корректируются в соответствии с изменяющимися условиями деятельности ООО «Аделанте».

Линейно-функциональная структура управления является наиболее распространенным организационным вариантом организационного построения предприятий средней величины.

К преимуществам организационной структуры управления ООО «Аделанте» можно отнести:

- Более глубокая подготовка решений и планов, связанных со специализацией работников;
- Освобождение главного врача от глубокого анализа проблем;
- Личная ответственность каждого доктора за результаты деятельности структурного подразделения;
- Рациональное сочетание линейных и функциональных взаимосвязей;
- Стабильность полномочий и ответственности за персоналом;
- Единство и четкость распорядительства;
- Возможность оперативной разработки управленческих решений.

Не смотря на то, что линейно-функциональная структура управления является оптимальной иерархической структурой управления для предприятий средней величины, на практике, она имеет ряд недостатков. К недостаткам структуры управления ООО «Аделанте» можно отнести следующие:

- Отсутствие тесных взаимосвязей и взаимодействий на горизонтальном уровне между производственными отделениями;
- Недостаточно четкая ответственность, как правило, не участвуют в реализации;
- Чрезмерно развитая система взаимодействия по вертикали, а именно: подчинения по иерархии управления, т.е. тенденция к чрезмерной централизации;

- Недостаточная оперативность принятия управленческих решений;
- Специалисты не желают возлагать на себя ответственность за принимаемые управленческие решения.

Выявленные недостатки структуры управления ООО «Аделанте» неизбежно могут привести к снижению конкурентоспособности предприятия.

## 2.2 Методы исследования

Под методом исследования принято понимать приемы и средства, с помощью которых получают достоверные сведения, используемые далее для построения научных теорий и выработки практических организаций.

В качестве теоретических методов исследования организационных структур управления в данной работе применялись такие методы как: метод абстрагирования, анализ и синтез экономической информации, методы дедукции и индукции.

Метод абстрагирования позволяет переходить от организационных структур управления к общим понятием и законам развития путем отвлечения от объекта исследования. Метод анализа использовался для разложения экономической информации на составные элементы, при этом все части анализировались в пределах единого целого [9]. Для соединения частей предметов, расчлененных в процессе анализа, применен метод синтеза. Методы дедукции и индукции использованы для логического умозаключения от общего к частному и наоборот.

В исследовании применены эмпирические методы: наблюдение и сравнение. При помощи и метода сравнения, установлен ряд сходств и отличий организационных структур управления, выявлены их особенности. Метод наблюдения позволил выявить стадии жизненного цикла организации, тенденции развития.

В качестве основного метода исследования компании в данной работе использован системный подход. Системный подход, придавая значимость научно-обоснованному определению функций управления и нормативов

численности как части общего процесса формирования организационно-управленческой структуры, ориентирует при разработке организационных систем управления и нормативов численности как части общего процесса формирования организационно-управленческой структуры, ориентирует при разработке организационных систем управления на более общие принципы проектирования организаций. Метод предполагает исходное определение системы целей организации, обуславливающих структуру задач и содержание функций аппарата управления [10].

При проектировании новой организационной структуры управления для ООО «Аделанте» применялся метод организационного моделирования. Данный метод представляет собой разработку формализованных математических, графических и других отображений распределения полномочий и ответственности в организации, являющихся базой для построения, анализа и оценки различных вариантов организационных структур по взаимосвязи их переменных.

Кроме того, в работе применена совокупность методов факторного, корреляционно-регрессионного анализа, экономико-статистического анализа. Под факторным анализом понимают многомерный метод, применяемый для изучения взаимосвязей между значениями переменных. Факторный анализ в процессе исследования позволил решить такие задачи исследования, как: всесторонне компактное описание объекта измерения, оценка влияния и тесноты связи факторов, влияющих на изменение объемов продаж. При решении задач, которые прогнозируют итоги хозяйственной деятельности компании, применена разновидность многофакторной модели: корреляционно-регрессивный анализ.

Таким образом, в процессе исследования применен комплекс теоретических, эмпирических и экономических методов исследования.

### 3 Расчеты и аналитика

#### 3.1 Анализ тенденций развития систем маркетинговой информации в деятельности ООО «Аделанте»

Обеспечение эффективного функционирования и развития является главной и сложнейшей проблемой управления современной медицинской организацией. Исходя из практики, можно сказать, что наиболее слабым местом в работе организаций, которые оказывают услуги, и производителей поставщиков расходных материалов и оборудования является маркетинг.

При планировании и продвижении на рынке услуг или товаров следует использовать инструменты маркетинга, т.к. это имеет решающее значение в современном экономическом мире. Слаборазвитая маркетинговая система может привести к прямым убыткам. Именно поэтому маркетинговой сфере придают большое значение в странах с развитой рыночной экономикой.

Маркетинговая система информации является постоянно действующей системой и предназначена для анализа, сбора, классификации и распространения наиболее точной и актуальной информации для дальнейшего ее использования с целью совершенствования планирования, претворения в жизнь и контроля эффективности деятельности организации. Развитие информационных технологий позволило перейти к оперированию наиболее общей информацией, которая пригодна для принятия управленческих решений отталкиваясь от сбора и анализа детальной и рутинной информации, которая поступает из внешней среды. Анализ и использование данных внутри компании стал значительно легче благодаря систематизированной обработке маркетинговой информации, что улучшило качество данных, которые поступают в систему. Увеличение скорости обработки и анализа данных, развитие телекоммуникации и электронных средств передачи информации, работа с глобальным информационным пространством Интернет создали колоссальные возможности для развития современных систем маркетинговой

информации при широком использовании технологий, которые значительно сокращают издержки на хранение единицы информации.

Создание глобальной информационной системы является новым этапом при работе с информацией, в которой наблюдается тенденция к созданию интегрированных продуктов, которые объединены маркетинговой системой с внутренними информационными ресурсами предприятия.

Произошло усиление роли маркетинговых информационных систем в информационном обеспечении принятия решений в управлении медицинскими учреждениями путем развития систем маркетинговой информации и увеличения возможностей обработки и анализа данных. Во время формирования медицинского рынка в начале 90-х годов, на интуитивном уровне принимались решения об открытии новых клиник, о развитии бизнеса. В настоящее же время все решения принимаются на основании имеющейся информации, т.е. растет использование систем маркетинговой информации.

В основе тенденций работы с системами маркетинговой информации в современной деловой среде можно выделить следующие:

- 1 Ввод последних разработанных способов сбора и анализа имеющихся данных;
- 2 На основе принципов микромаркетинга и маркетинга баз данных, образуются новейшие подходы к анализу рынка;
- 3 Применение преобразований в области организаций имеющихся маркетинговых данных путем внедрения концепции «управление знаниями».

Особую популярность в практике медицинских организаций приобретает метод работы с информацией, который называется маркетинг баз данных. Каждый отдельный потребитель становится объектом пристального внимания в условиях высокой конкуренции и насыщенности рынка, что привело к созданию метода маркетинга баз данных. При помощи средств телекоммуникации, коммуникации и баз данных началась работа с потребителями с целью удержания рыночных позиций. Основной функцией же будет являться установление обратной связи с рынком.



Поддержание и создание базы данных, в которой содержится информация о каждом потребителе, лежит в основе маркетинга баз данных.

Информация, которая включает в себя полные сведения о пациентах, т.к. личные данные, данные о лечении в течение долго времени, называется маркетинговой базой данных. Так же в эту информацию входят данные о том, какие медицинские услуги оказывались определенному пациенту, доведен ли он до полного лечения (санации), материалы, которые использовались при лечении, в каких стимулирующих мероприятиях принимал участие пациент и т.п.

Обновление информационных баз происходит каждое новое посещение пациента. Об интерактивном маркетинге может говорить то, что клиника отслеживает во времени поведение каждого пациента, поддерживает с потребителем постоянный диалог. С помощью интерактивного маркетинга становится возможным отслеживать поведение некоторых пациентов и соотнести весь комплекс маркетинга и разнообразные рыночные мероприятия с данными, полученными в результате исследований.

Для того чтобы повысить эффективность маркетинговых мероприятий и наиболее полно удовлетворить существующие потребности рынка, следует с помощью интерактивного маркетинга анализировать реакцию определенного пациента на осуществляемые рыночные мероприятия, учитывая его социально-демографические характеристики. Коммуникации и продвижение услуг становятся единым информационным потоком в результате применения данного подхода.

Развитие научно-технического прогресса привело к тому, что объем информации, поступающей в систему организации, заметно возрос. Существующие системы маркетинговой информации оказались неспособными переработать всю поступающую информацию и своевременно предоставлять данные, в которых организация больше всего нуждается. В то же время информация, которая хранится в организации, может потеряться, устареть и утратить свой смысл, и в итоге не представляет собой ценности для компании в

долгосрочной перспективе. Таким образом, информация признается ценной в тех случаях, где она становится обобщенной, хранится внутри организации и составляет основу для принятия наиболее действенных решений. Использование ценной информации, накопленной в организациях, позволило сформировать концепцию системы маркетинговых знаний.

Накопленный интеллектуальный капитал организации, который включает в себя информацию и данные, которые необходимы для принятия наиболее результативных решений управления, представляют собой маркетинговые знания.

Переход, который происходит при создании системы маркетинговых знаний, от работы с изолированными источниками информации к новой системе, объединяющей все данные, что приводит к универсализации правил работы с информацией. Экспертная система информационной поддержки принятия решений, позволяющая получать целостную картину, и в частности оценивать отдельные рыночные аспекты, представляет собой систему знаний о рынке. Оперативно подстраиваться под все проблемы и потребности, которые возникают в организации, объяснять причину произошедшего позволяет система маркетинговых знаний. Таким образом, можно сделать вывод о том, что в условиях современного рынка система маркетинговых знаний представляет собой наиболее адекватный инструмент для работы с информацией.

Стоматологическая клиника ООО «Аделанте» так же имеет собственную базу данных, которая содержит информацию о каждом пациенте (какие услуги медицинские оказывались каждому пациенту, доведен ли он до полного лечения (санации), в каких стимулирующих предприятиях пациент принимал участие и т.п.). Создание базы данных значительно упростила и улучшила работу клиники.

Таблица 1 — Финансовый результат работы ООО «Аделанте» за 2013-2015гг.  
(руб.)

Показатель	2013г	2014г	2015г	Отклонения (+,-)		Темп роста, %	
				2014- 2013гг.	2015- 2014гг.	2014- 2013гг.	2015- 2013гг.
Выручка	5906000	6111000	8146000	+205000	+2035000	103,5	133,3
Себестоимость продаж	4589000	4975000	6234000	+386000	+1259000	108,4	125,3
Валовая прибыль (убыток)	1105000	1136000	1822000	+31000	+686000	102,8	160,4
Управленческие расходы	498000	598000	968000	+100000	+370000	120,1	161,9
Прибыль (убыток) от продаж	467000	538000	854000	+71000	+316000	115,2	158,7
Прочие расходы	98000	109000	143000	+11000	+34000	111,2	131,2
Прибыль (убыток) до налогообложения	356000	384000	695000	+28000	+311000	107,9	181
Текущий налог на прибыль	78000	90000	140000	+12000	+50000	115,4	155,6
Чистая прибыль	256000	294000	555000	+38000	+261000	114,8	188,8
Совокупный финансовый результат периода	256000	294000	555000	+38000	+261000	114,8	188,8

На анализируемом предприятии ООО «Аделанте» прибыль от продаж в 2015 году по сравнению с 2013 и 2014 годами увеличилась на 387000 рублей (854000-467000), или на 182,9% (854000/467000\*100). Чистая прибыль увеличилась на 299000 рублей (555000-256000), или на 216,8% (555000/256000\*100). Выручка увеличилась на 2240000 рублей (8146000-5906000), или на 137,92% (8146000/5906000\*100). Себестоимость увеличилась

на 1645000 рублей (6234000-4589000), или на 135,8% (6234000/4589000\*100). Валовая прибыль увеличилась на 717000 рублей (1822000-1105000), или на 166,9% (1822000/1105000\*100). Управленческие расходы возросли на 470000 рублей (968000-498000), или на 194,4% (968000/498000\*100). Прочие расходы увеличились на 45000 рублей (143000-98000), или на 145,9% (143000/98000\*100). Прибыль до налогообложения увеличилась на 339000 рублей (695000-356000), или на 195,2% (695000/356000\*100). Текущий налог на прибыль увеличился на 62000 рублей (140000-78000), или на 179,5% (140000/78000\*100). В целом совокупный финансовый результат периода увеличился на 299000 рублей (555000-256000), или на 216,8% (555000/256000\*100) (Таблица 1).

### 3.2 Анализ затрат ООО «Аделанте»

Себестоимость продукции является одним из важнейших показателей экономической эффективности производства. В ней отражаются все стороны хозяйственной деятельности, результаты использования всех производственных ресурсов. От ее уровня зависят финансовые результаты деятельности организаций, темпы расширенного воспроизводства, финансовое состояние субъектов хозяйствования, их конкурентные преимущества. Анализ себестоимости продукции, работ и услуг имеет большое значение в системе управления затратами. Он позволяет выяснить тенденции изменения данного показателя, выполнение плана по его уровню, определить влияние факторов на его прирост, установить резервы и дать оценку работы организации по использованию возможностей снижения себестоимости продукции.

Для анализа себестоимости продукции используются данные:

- 1 бизнес-плана;
- 2 плановых и отчетных калькуляций себестоимости продукции;
- 3 синтетического и аналитического учета затрат по основным и вспомогательным производствам.

Анализ затрат ООО «Аделанте» позволяет изучить структуру себестоимости, раскрывает закономерности формирования денежных средств и тенденцию ее изменения с 2013 по 2015 год.

Таблица 2 — Анализ затрат ООО «Аделанте» за 2013- 2015 год (руб.)

Виды затрат	2013	2014	2015	Отклонения (+,-)		Темп роста, %	
				2014- 2013гг.	2015- 2014гг.	2014- 2013гг.	2015- 2014гг.
Материальные затраты	120340	113750	110450	-6590	-3300	94,52	97,09
Затраты на оплату труда	65340	72145	74240	+6805	+2095	110,41	102,9
Отчисления на социальные нужды	7465	9652	10790	+2187	+1138	129,3	111,8
Амортизация основных средств	5670	7560	8900	+1890	+1340	133,3	117,7
Прочие затраты	9873	11245	12300	+1372	+1055	113,9	109,4
Итого	208688	214352	216680	+5664	+2328	102,71	101,09

В 2015 году по сравнению с 2013 годом затраты предприятия увеличились на 7992 рублей (216680-208688). В составе всех элементов затрат произошли некоторые изменения. Так, в 2015 году по сравнению с 2013 годом снизились материальные затраты на 9890 рублей (110450-120340) или 91,78 % (110450/120340\*100). Остальные элементы затрат организации в 2015 году увеличились. Сумма затрат на оплату труда выросла на 8900 рублей (74240-65340) или на 113,6 % (74240/65340). Отчисления на социальные нужды и амортизация основных средств также возросли – на 3325 рублей (10790-7465) или на 144,5% (10790/7465\*100) и 3230 (8900-5670) рублей или на 157% (8900/5670\*100) соответственно. Значительный темп роста прочих затрат у

организации произошел за счет существенного увеличения управленческих и иных косвенных расходов (Таблица 2).

### 3.3 Роль экономического анализа в ООО «Аделанте»

С каждым днем экономический анализ приобретает все большее значение, как на государственном уровне, так и на микроуровне. Объективная оценка своего бизнеса, прогнозирование финансовых и экономических показателей, эффективное управление активами и другими ресурсами, умение использовать все возможности для получения прибыли – это те операции, которые должна выполнять организация.

Оперативность, плановость, действенность, объективность, научность, эффективность, системность, государственный подход – это требования, которые относятся к экономическому анализу.

Для анализа взаимосвязи и взаимной обусловленности разделов в экономическом анализе и определения результатов их эффективности необходимо связать между собой отдельные разделы. Так же нужно брать во внимание соответствия проявлений социально-экономической политики, международной политики, экономической жизни, законодательства и государства.

Экономический анализ находится постоянно в состоянии развития. Такие проблемы, как недооценка роли анализа и его неприменение в управлении предприятием, отсутствие необходимой достоверной информации для проведения анализа, недостаточная проработанность процессов, которые учитывают отраслевые особенности связаны с экономическим анализом и имеют место быть в настоящее время.

Рассмотрим факторы, на которые стоит обратить внимание при управлении стоматологической клиникой ООО «Аделанте»:

1 Усилить роль и значение оперативного анализа и управления в ООО «Аделанте». Оперативного знания ситуации внешней и внутренней среды, принятия своевременных мер для достижения поставленных целей и снижение

риска непроизводственных потерь постоянно требуют экономические процессы. Из-за отсутствия некоторых данных и времени проявляется некоторая неточность, которая является недостатком данного анализа;

2 Развитие перспективного и стратегического анализа в ООО «Аделанте». Стратегический анализ позволит принимать решения, которые направлены на долгосрочные стратегические цели. Неприятие внутреннего и внешнего анализа во взаимодействии является недостатком данного анализа. Качественное описание состояния возможно с помощью стратегического анализа, к нему нужно стремиться стоматологической клиники в будущем. Анализ, который относится к оценке предполагаемых результатов экономической деятельности в будущем, называется перспективный. Отсутствие возможности полного учета всех факторов, которые определяют тот или иной показатель, а так же новых производственных резервов и возможностей, появляющиеся вследствие технического прогресса, проявления инициативы работников и других факторов связаны с проблемой использования перспективного анализа;

3 Оценка конкурентоспособности ООО «Аделанте». Для обеспечения конкурентоспособности стоматологической клиники необходимо учитывать вероятностный характер происходящих процессов, децентрализацию функций управления, неравномерную динамику развития систем в связи с этим и добавляются задачи анализа. Не существует идеальной комплексной оценки конкурентоспособности организации. Клиника, предоставляемые услуги, поставщики, пациенты, конкуренты являются объектами экономического анализа;

4 Развитие маркетингового анализа ООО «Аделанте». Составная часть системы маркетинговых исследований является маркетинговым анализом. Оценку, объяснение, моделирование, прогноз процессов стоматологической клиники включает в себя маркетинговый анализ. Перечисленные процессы осуществляются с помощью сбора, регистрации, обработки и анализа данных по вопросам, относящихся к рынку товаров, работ

и услуг, а также различных методов исследования для принятия эффективных решений;

5 Развитие социально-экономического анализа ООО «Аделанте». Социально-экономический анализ рассматривает между социальными и экономическими явлениями стоматологической клиники взаимообусловленность и взаимосвязь. Основная цель данного анализа заключается в определении резервов ускорение социально-экономического развития и содействию повышению экономической эффективности управления социальной сферы.

Если анализируемое предприятие возьмет во внимание предложенные факторы управления стоматологической клиники, то деятельность организации станет наиболее конкурентоспособной и прибыльной.

#### 3.4 Анализ рентабельности ООО «Аделанте»

Относительную прибыльность, которая относится к затратам или ресурсам в процентах характеризуют показатели рентабельности. С помощью показателей рентабельности отражается эффективность работы предприятия в целом, по различным направлениям деятельности и окупаемость затрат. Окончательные результаты хозяйствования наиболее полно характеризуют рентабельность, т.к. величина рентабельности показывает соотношение эффекта с потребленными или наличными резервами. Данные показатели рентабельности используются в качестве инструмента в инвестиционной политике и ценообразования для оценки работы организации.

Все показатели рентабельности делятся на:

1 показатели, которые характеризуют рентабельность основной деятельности и рентабельность продаж;

2 показатели, которые характеризуют эффективность применения финансовых ресурсов;

3 показатели, которые характеризуют прибыльность капитала.



Динамика перечисленных показателей, оценка выполнения плана по их уровню и проведение межхозяйственных сравнений с конкурирующими организациями подлежат точному анализу.

От таких факторов как структура реализованной продукции, ее себестоимости и средняя цена реализации зависит уровень рентабельности производственной деятельности, который исчисляется в целом по организации.

При помощи отношения прибыли от продаж к сумме полученной выручки рассчитывается рентабельность продаж. Увеличение прибыли связано как с экстенсивностью, так и с интенсивностью применения производственных ресурсов. Об этом стоит помнить при анализе динамики изменения данного показателя. Модель факторной зависимости этого результативного показателя используют для определения влияния на изменение прибыли от продаж показателей интенсификации.

Показатель рентабельности продаж – это коэффициент управления эффективностью. Его уровень зависит от себестоимости продукции, т.е. от затрат на 1 руб. продукции, и в первую очередь показывает эффективность управления. Эффективность предпринимательской деятельности характеризуется рентабельностью продаж: сколько прибыли с рубля продаж имеет организация. Рассчитывается как в целом по предприятию так и по отдельным видам предоставляемых услуг.

По стоимости всего имущества, имеющегося в распоряжении предприятия, определяется рентабельность вложений в организацию в общем виде. Прибыль до налогообложения или чистую прибыль следует делить на среднюю величину итога баланса для исчисления данного показателя. Определить воздействие внешних факторов позволяет сопоставление со среднегодовой суммой баланса различных видов прибыли. Влияние на доходность предприятия налоговых отчислений позволяет определить сравнение уровня рентабельности вложений, который рассчитан по прибыли до налогообложения и по чистой прибыли. Поступление и выплата дивидендов и других операций, которые не имеют непосредственного отношения к

производству и реализации продукции, дают возможность сопоставить уровни рентабельности вложений по прибыли до налогообложения и по прибыли от продаж и влияют на доходность организации.

Отношение прибыли к функционирующим средствам, когда в числителе берется прибыль от предоставляемых услуг. Дает наиболее полное представление о рентабельности вложений средств в производственную деятельность организации. Разница между среднегодовой стоимостью всех средств организации и суммой инвестиций и незавершенного строительства представляют собой функционирующие средства. Этот показатель имеет определяющее значение для предпринимателя, ведь в нем учитывается прибыль от основной деятельности и средства, которые заняты в производственной деятельности.

С помощью рентабельности собственного капитала можно определить эффективность использования инвестирования собственниками средств в предприятие и сравнить ее с возможным доходом от вложения этих средств в другие ценные бумаги.

Рентабельность собственного капитала, исчисленная как отношение чистой прибыли к среднегодовой сумме собственных средств, показывает, сколько копеек чистой прибыли заработал каждый рубль собственных средств. Рентабельность собственного капитала, которая рассчитана по чистой прибыли необходимо сопоставить с рентабельностью всех вложений. Разница между ними обусловлена привлечением предприятием внешних (заемных) источников финансирования. Если предприятие посредством привлечения заемных средств получает больше прибыли, чем должно уплатить процентов за эти заемные средства, то разница может быть использована для повышения отдачи собственных средств. Однако в том случае, если рентабельность всех вложений предприятия меньше, чем проценты, уплачиваемые за заемные средства, то влияние привлеченных средств на деятельность предприятия должно быть оценено отрицательно. Рентабельность финансовых вложений показывает, какой размер доходов (дивидендов, процентов) получил каждый рубль,

вложенный в акции, облигации других предприятий, и от долевого участия в деятельности других организаций. От успешной или неудовлетворительной хозяйственной деятельности зависит рентабельность финансовых вложений в ценные бумаги других организаций.

На анализируемом предприятии ООО «Аделанте» чистая прибыль в 2015 году по сравнению с 2013 и 2014 годами увеличилась на 1655000 рублей (5120000-3465000), или на 147,8% (5120000/3465000\*100). Среднегодовая стоимость имущества возросла на 5027000 рублей (30670000-25643000), или на 119,6% (30670000/25643000\*100). Среднегодовая стоимость собственного капитала увеличилась на 1140000 рублей (12640000-11500000), или на 109,9% (12640000/11500000\*100). Кредиторская задолженность возросла на 1520000 рублей (7120000-5600000), или на 127,1% (7120000/5600000\*100). Выручка от продаж увеличилась на 4530000 рублей (13480000-8950000), или на 150,6% (13480000/8950000\*100)(Таблица 3).

Таблица 3 — Факторный анализ рентабельности собственного капитала ООО «Аделанте» (тыс. руб.)

Показатели	2013	2014	2105	Отклонения (+,-)		Темп роста, %	
				2014- 2013гг.	2015- 2014гг.	2014- 2013гг.	2015- 2014гг.
Прибыль, оставшаяся в распоряжении организации (чистая прибыль)	3465	4278	5120	+813	+842	123,5	119,7
Среднегодовая стоимость имущества	25643	28454	30670	+2811	+2216	111	107,8
Среднегодовая стоимость	11500	12309	12640	+809	+331	107	102,7

Продолжение таблицы 3

Показатели	2013	2014	2105	Отклонения (+,-)		Темп роста, %	
				2014- 2013гг.	2015- 2014гг.	2014- 2013гг.	2015- 2014гг.
Среднегодовая стоимость собственного капитала	11500	12309	12640	+809	+331	107	102,7
Кредиторская задолженность	5600	6207	7120	+607	+913	110,8	114,7
Выручка от продаж	8950	11670	13480	+2720	+1810	130,4	115,5
Рентабельность собственного капитала	30,13	34,75	40,51	+4,62	+5,76	115,3	116,6
Коэффициент финансовой зависимости	0,49	0,5	0,56	+0,01	+0,06	102	112
Коэффициент оборачиваемости	0,35	0,41	0,44	+0,06	+0,03	117,1	107,3
Рентабельность продаж	38,71	36,65	37,98	-2,06	+1,33	94,7	103,6

### 3.5 Анализ ликвидности и платежеспособности ООО «Аделанте»

Точная оценка финансовой состоятельности имеет главное значение в условиях рыночных отношений. Главными критериями данной оценки являются степень ликвидности организации и показатель платежеспособности.

Возможностью своевременно и полностью выполнять платежные обязательства, которые вытекают из торговых, кредитных и иных операций денежного характера определяются платежеспособностью организации. На возможность получения кредита и на условия различных коммерческих сделок

влияет платежеспособность. Для прогнозирования последующей финансовой деятельности с целью анализа осуществляется оценка платежеспособности.

Наличие ликвидных средств говорит о ликвидности предприятия, относящиеся к ним наличные деньги, денежные средства на счетах в банках и элементы оборотных ресурсов, которые легко реализуются. Способность организации в любой момент совершать необходимые расходы отражает данный показатель.

Платежеспособность по долговым обязательствам отражает ликвидность предприятия. К банкротству организации ведет неспособность организации погасить перед кредиторами свои долговые обязательства. Невыполнение организацией в течение нескольких месяцев не только своих обязательств перед бюджетом, но и требований юридических и физических лиц, имеющих к нему финансовые или имущественные претензии, является основанием для признания организации банкротом.

Платежеспособность и ликвидность на практике тесно взаимосвязаны между собой, но не равны как экономические категории. Выделяют ликвидность активов и баланса. Ликвидность баланса за определенный период характеризуется степенью ликвидности организации. Величина, обратная времени, которая необходима для превращения их в денежные средства характеризуется ликвидностью активов.

Сравнение активов, которые сгруппированы по степени их ликвидности, с обязательствами по пассиву, которые в свою очередь сгруппированы по срокам их погашения проводятся при анализе ликвидности баланса. Оценка способности предприятия формировать денежные средства в размере и в сроки, которые необходимы для осуществления планируемых расходов и платежей являются главной целью анализа.

Определение величины покрытия обязательств предприятия его активами, ликвидности и срочности возврата являются главной задачей оценки ликвидности баланса. Под срочностью возврата понимается срок погашения

обязательств, а под ликвидностью – срок превращения активов в денежную форму.

Для проведения анализа актив и пассив баланса можно распределить:

- 1 активы распределяются по степени убывания ликвидности;
- 2 пассивы распределяются по степени срочности оплаты.

В зависимости от скорости превращения в денежные средства выделяют наиболее ликвидные (А1), быстрореализуемые (А2), медленно реализуемые (А3) и труднореализуемые (А4) активы.

Наиболее ликвидными активами считаются краткосрочные финансовые вложения и денежные средства организаций. Данные активы используются для немедленных расчетов.

Быстрореализуемыми активами является задолженность, платежи по которой ожидаются в течение 12 месяцев, и прочие активы.

Активы, для обращения которых в наличные средства требуется определенное время, в том числе статьи из второго раздела баланса «Оборотные активы», статья «Долгосрочные финансовые вложения» из первого раздела баланса «Внеоборотные активы» – это медленно реализуемые активы. Они являются наименее ликвидными.

Статья «Дебиторская задолженность, платежи по которой ожидаются более чем через 12 месяцев после отчетной даты» из второго раздела «Оборотные активы», а также оставшиеся статьи из первого раздела баланса «Внеоборотные активы» – это труднореализуемые активы, поскольку они предназначены для длительного использования.

Группировка пассивов осуществляется по степени срочности их возврата и подразделяется на наиболее срочные обязательства (П1), краткосрочные пассивы (П2), долгосрочные пассивы (П3) и постоянные пассивы (П4).

Статьи баланса «Кредиторская задолженность» – это наиболее срочные обязательства.

Статьи «Займы и кредиты», «Задолженность участникам (учредителям) по выплате доходов» и «Прочие краткосрочные обязательства» из пятого раздела баланса «Краткосрочные обязательства» являются краткосрочными пассивами.

Долгосрочные кредиты и заемные средства являются долгосрочными пассивами.

Статьи третьего раздела баланса «Капитал и резервы», «Доходы будущих периодов» и «Резервы предстоящих расходов» за минусом статьи «Расходы будущих периодов» из второго раздела «Оборотные активы» для достижения баланса являются постоянными пассивами.

Группы актива и пассива сопоставляются между собой при определении ликвидности баланса. На основе ликвидности баланса можно определить реальную степень ликвидности.

О платежеспособности или неплатежеспособности организации в ближайшее время говорит соотношение наиболее ликвидных активов с наиболее срочными обязательствами и быстрореализуемых активов с краткосрочными пассивами. Перспективную ликвидность отражает сравнение медленно реализуемых активов с долгосрочными пассивами. На основе данного сравнения строится прогноз на долгосрочную ориентировочную платежеспособность.

Чистый оборотный капитал или собственные оборотные средства являются важнейшими показателями на которые стоит обратить внимание при изучении баланса. С его помощью также можно оценить ликвидность организации. Данный показатель является абсолютным.

Разница между текущими активами и краткосрочными обязательствами представляет собой чистый оборотный капитал. Сумма, которая остается после закрытия всех краткосрочных займов, составляет чистый оборотный капитал. По изменению абсолютного показателя чистого оборотного капитала можно судить об изменившемся уровне ликвидности. А рост данного показателя будет указывать на повышение общего уровня ликвидности организации.

Степенью ликвидности оборотных активов, о чем свидетельствуют финансовые возможности предприятия оплатить свои обязательства, характеризуется платежеспособность. Помимо анализа ликвидности баланса, необходим расчет коэффициентов ликвидности для качественной оценки ликвидности и платежеспособности организации. Он проводится с целью оценки соотношения имеющихся активов, как предназначенных для непосредственной продажи, так и задействованных в технологическом процессе для их последующей продажи и возмещения вложенных средств, и существующих обязательств, которые должны быть погашены предприятием в предстоящем периоде. Расчет основывается на том, что виды оборотных средств обладают различной степенью ликвидности: абсолютно ликвидные денежные средства, далее по убывающей степени ликвидности следуют краткосрочные финансовые вложения, дебиторская задолженность, запасы. Поэтому для оценки платежеспособности и ликвидности предприятия применяют показатели, которые различаются в зависимости от порядка включения их в расчет ликвидных средств, рассматриваемых в качестве покрытия краткосрочных обязательств.

В процессе анализа показателей платежеспособности и ликвидности организации рассчитывается уровень показателей, определяется степень их соответствия нормативным (допустимым) значениям, выявляется динамика за анализируемый период. Полученные результаты характеризуют устойчивость финансового состояния и формируют информацию для различных групп пользователей: для поставщиков интересен показатель абсолютной ликвидности; для кредиторов - коэффициент критической оценки; для инвесторов и покупателей - коэффициент текущей ликвидности.



Таблица 4 — Анализ ликвидности ООО «Аделанте» за 2015 год

	Группировка активов (А)	На начало года	На конец года		Группировка пассивов (П)	На начало года	На конец года
A1	Наиболее ликвидные активы:	117353	119244	П1	Наиболее срочные обязательства	242567	298760
A2	Быстро реализуемые активы:	768540	598340	П2	Краткосрочные пассивы:	398763	67933
A3	Медленно реализуемые активы:	282081	337927	П3	Долгосрочные пассивы:	516912	321432
A4	Трудно реализуемые активы	567890	644786	П4	Постоянные пассивы:	670453	980569

Исходя из анализа ликвидности баланса ООО «Аделанте» на конец года можно сделать следующие выводы:

1 Быстрореализуемые активы больше чем краткосрочные пассивы ( $A2 > P2$ ), т.е. стоматологическая клиника будет являться платежеспособной в ближайшем будущем, если своевременно рассчитается с кредиторами;

2 Медленно реализуемые активы больше чем долгосрочные пассивы ( $A3 > P3$ ), т.е. стоматологическая клиника будет являться платежеспособной на период времени, который равен средней продолжительности одного оборота оборотных средств после даты составления баланса при своевременном поступлении денежных средств от платежей;

3 Труднореализуемые активы меньше чем постоянные пассивы ( $A4 < P4$ ), т.е. происходит соблюдение наименьшего условия финансовой устойчивости стоматологической клиники, при наличии собственных оборотных средств (Таблица 4).

Выполнение первых трех неравенств является необходимым условием абсолютной ликвидности баланса. Выполнение четвертого неравенства свидетельствует о наличии у организации собственных оборотных средств и носит балансирующий характер. Ликвидность баланса отличается от абсолютной, если любое из неравенств имеет противоположный зафиксированному знак. Как показывает практика более ликвидные средства не могут замениться менее ликвидными, хотя в теории говорится, что дефицит средств по одной группе активов замещается излишком другой.

На начало 2015 года соблюдаются только условия, где медленно реализуемые активы больше чем долгосрочные пассивы ( $A_3 > П_3$ ) и труднореализуемые активы меньше чем постоянные пассивы ( $A_4 < П_4$ ). Так как и в том, и в другом случае соблюдается условие труднореализуемые активы меньше чем постоянные пассивы, то можно сказать, что стоимость собственного капитала превышает стоимость труднореализуемых активов, это говорит, что для пополнения оборотных средств вполне достаточно собственного капитала

## 4 Результаты проведенного исследования

### 4.1 Рекомендации по развитию стратегии стоматологии ООО «Аделанте»

Рекомендации по управлению стоматологической клиникой ООО «Аделанте» могут помочь выстоять в условиях кризиса, приносить прибыль при условиях падения спроса на данный вид услуг, результативно конкурировать на рынке стоматологических услуг, укрепить положение на рынке услуг, чтобы стоматологическая клиника приносила постоянный доход и имела постоянных клиентов.

Если развитие клиники предполагается в условиях перенасыщения рынка, то деятельность организации должна быть связана с перспективным привлечением профессиональных докторов для оказания высококвалифицированных медицинских услуг. Исследование рынка и его перспективы играют также немаловажную роль. На данный момент страхование физических лиц является немаловажным этапом, в котором содержится огромный резерв развития. Но данный вид страхования совсем не развит. Развитие страхования физических лиц напрямую зависит от компромисса в вопросе сокращения расходов на лечение между страховой компанией и стоматологической клиникой. В результате данного компромисса образуется страховой продукт для массового сбыта среди физических лиц.

Учитывая то, что сейчас кризисное время и это не самый лучший период для развития стоматологической клиники ООО «Аделанте», следует рассмотреть следующие изменения. Во-первых, кредитные ресурсы станут менее доступными для стоматологической клиники, что не позволит брать заемные средства на развитие клиники. Во-вторых, следует разработать меры для привлечения пациентов в стоматологическую клинику ООО «Аделанте», что усилит конкуренцию среди других частных клиник.

ООО «Аделанте» должна обладать широким ассортиментом предоставляемых стоматологических услуг, которые должны учитывать ситуацию на рынке и анализ спроса потенциальных пациентов. Ниже приведен

перечень основных стоматологических услуг, которые должны предоставляться клиникой ООО «Аделанте»:

- 1 Консультации, прием, функциональная диагностика;
- 2 Терапевтическая стоматология (лечение кариеса, пульпитов, пародонтита, заболеваний СОПР);
- 3 Терапевтическая пародонтология и консервативное лечение пародонтита и пародонтоза при хроническом течении;
- 4 Хирургическая стоматология (удаление зубов, лечение гнойно-воспалительных заболеваний полости рта, хирургические методы лечения заболеваний тканей пародонта, иссечение доброкачественных новообразований и т.д.), физиотерапия, анестезия;
- 5 Отбеливание зубов, снятие зубного камня, налета курильщика и др.;
- 6 Ортопедическое лечение дефектов зубного ряда, подготовка к протезированию, имплантология, подготовка пациента к имплантации;
- 7 Ортодонтия (лечение зубочелюстных аномалий), лечение врожденных дефектов челюстно-лицевой области, в том числе дефектов, приобретенных вследствие травм или ранних заболеваний;
- 8 Детская стоматология.

На данный период времени, стоматологическая клиника ООО «Аделанте» не имеет хорошо оснащенного хирургического кабинета. Без него среднее количество пациентов составляет около 120 человек.

Таблица 5 — Затраты на создание хирургического кабинета (руб.).

Инвентарь	Стоимость
Установка стоматологическая с освещением	70000
Бормашина	45000
Хирургический инструментарий	25000
Ультрафиолла	20000
Автоклав	23000
Бактерицидные лампы	17000
Итого	200000

Создание хирургического кабинета увеличит поток постоянных пациентов в среднем до 180 человек, т.к. спектр предоставляемых стоматологических услуг расширится. Следовательно, ожидается увеличение посещаемости как минимум на 33%, а прибыль на 46250 рублей. Также открытие хорошо оснащенного хирургического кабинета позволит развить деятельность ортопедической стоматологии (протезирование на имплантатах). Таким образом, окупаемость вложений наступит через  $(200000/46250)$  4 месяца работы (Таблица 5). Следовательно, прибыль, полученная от работы хирургического кабинета, покроет расходы на его создание по истечению первого года работы.

Стоматологическая клиника ООО «Аделанте» для привлечения пациентов использует рекламные услуги на местном телевидении, баннер, которые обходятся клинике ежемесячно в 8000 рублей. В кризисное время стоматологической клинике можно предложить пользоваться менее затратными видами рекламы, такими как интернет, которые будут стоить 3000 рублей. Данный вид рекламы позволит сократить рекламные расходы как минимум на 62,5%.

Для привлечения новых пациентов можно разработать группу услуг по более низким ценам, а для постоянных пациентов следует разработать систему скидок.

Для снижения затрат ООО «Аделанте» стоит заняться поиском новых поставщиков расходных материалов, которые будут поставляться по более выгодной цене.

## 5 Социальная ответственность

### 5.1 Описание рабочего места

Объектом исследования является кабинет врача - стоматолога, находящийся в здании клиники ООО «Аделанте». Рассматриваемый объект имеет следующие характеристики:

- 1 Длина – 7 м;
- 2 Ширина – 2 м;
- 3 Высота – 3 м;
- 4 Площадь помещения – 14 м<sup>2</sup>;
- 5 Стены оклеены обоями светло-бежевого цвета, потолок навесной,

пол покрыт линолеумом коричневого цвета.

В данном помещении производятся диагностика и лечение заболеваний зубов, тканей пародонта и слизистой оболочки рта. Вне зависимости от времени суток освещение достигается за счет попадания дневного света и так же за счет искусственно представленного восемью лампами дневного света. Каждый светильник имеет по 5 ламп мощностью 40 Вт. Высота подвески ламп – 3м.

Вентиляция – механическая. В холодное время года помещение обогревается посредством системы центрального отопления (батареи).

Рабочий день врача-стоматолога с 8:00 до 17:00 с перерывом на обед с 13:00 до 14:00. Вся основная работа выполняется с применением стоматологической установки, вспомогательного столика, операционной лампы.

Исследуемый объект имеет следующие параметры микроклимата:

- Температура воздуха в теплый период года 23-25 С°, в холодный – 22-24 С°;
- Относительная влажность в теплый период года 45-55%, в холодный – 40-45%;
- Скорость движения воздуха – 0,1 м/с;

- Уровень шума в помещении 50 дБ;
- Запыленность воздуха – малая.

Здание клиники оснащено автоматическим средством обнаружения пожара – пожарной сигнализацией. Вся система электроснабжения имеет общую систему заземления.

## 5.2 Анализ выявленных вредных производственных факторов на рабочем месте

Основными носителями вредных факторов в кабинете являются: ПЭВМ, акустические колебания (шум), электромагнитные поля и электромагнитные излучения, ионизирующее излучение, неправильное цветовое оформление интерьера рабочего помещения, неправильное освещение.

Стоматологическая установка и визиограф является неотъемлемой частью в работе врача-стоматолога.

Негативное влияние на врача- стоматолога в процессе работы оказывают электромагнитные излучения (ЭМИ). Симптомами длительного влияния ЭМИ являются головные боли, изменения артериального давления, пульса, нервно-психические расстройства, быстрая утомляемость, выпадения волос, ломкость ногтей, уменьшение массы тела. На ранней стадии изменения, вызванные воздействием ЭМИ, носят обратимый характер, при продолжительном воздействии вызывают стойкое снижение работоспособности [3]. Нормирование ЭМИ радиочастотного диапазона проводится в соответствии с ГОСТ 12.1.006-84, Санитарными правилами и нормами СанПиН 2.2.4.1191-03.

Повышение уровня технической вооруженности предприятий сопровождается повышением шумового загрязнения, воздействующего на человека. Шум с уровнем звукового давления до 30÷35 дБ является привычным для человека. По статистике, причиной 11% несчастных случаев на производстве является шум.

Повышение уровня шума до 40 ÷70 дБ вызывает значительную нагрузку на нервную систему, вызывает ухудшения самочувствия, бессонницу, мешает



работнику сосредоточиться на выполняемой задаче. При длительном воздействии шум вызывает неврозы, сердечнососудистые, желудочно-кишечные и кожные заболевания. Воздействие на человека шума уровня выше 75 дБ может вызвать потерю слуха – профессиональную тугоухость. Шум с уровнем звукового давления свыше 140 дБ может привести к разрыву барабанных перепонки, контузии, а еще при более высоком уровне звукового давления свыше 160 дБ – к летальному исходу.

Средний уровень шума в кабинете врача-стоматолога составляет 50 дБ. Основными источниками шума в кабинете являются: стоматологический компрессор.

Рациональное цветовое решение рабочего помещения является действенным фактором улучшения условий труда и жизнедеятельности сотрудников организации. При оформлении производственного интерьера цвет используют как композиционное средство, которое создает оптимальные условия зрительной работы и способствует повышению работоспособности. Цвета по-разному воздействуют на человека: одни – успокаивают, другие – раздражают:

- Красный цвет способствует возбуждению и вызывает у человека условный рефлекс, направленный на защиту;
- Оранжевый цвет стимулирует к активной деятельности, бодрит;
- Желтый – располагает к хорошему настроению;
- Зеленый – успокаивает нервную систему;
- Голубой и синий – способствует уменьшению физического напряжения, успокаивает пульс;
- Черный – способствует резкому снижению настроения;
- Белый – вызывает апатию.

Окраска кабинета и мебели нейтральна, не оказывает значительного влияния на самочувствие персонала.

Параметры микроклимата оказывают непосредственное воздействие на тепловое самочувствие работника и его работоспособность: снижение температуры и увеличение скорости воздуха вызывает усиление конвективного теплообмена и процесса теплоотдачи в результате испарения пота с поверхности кожного покрова, что может привести к переохлаждению организма. Повышение температуры воздуха вызывает обратные явления. При температуре воздуха свыше 30 происходит снижение работоспособности. Нарушение терморегуляции вследствие частого перегревания или переохлаждения организма человека приводит к ряду заболеваний.

Параметры микроклимата кабинета соответствуют СанПин 2.2.4.548-96 «Гигиенические требования к микроклимату производственных помещений» и относятся ко 2-му классу допустимые.

Наибольшее количество информации об окружающем мире человек получает при помощи зрительного анализатора. Свет определяет жизненный тонус и ритм человека. Под влиянием света происходит изменение интенсивности дыхания, кровообращения, работы эндокринной системы.

Превышение нормативных параметров освещения ведет к снижению работоспособности, так как чрезмерная яркость слепит глаза и искажает видимость. Недостаточное освещение приводит к ухудшению зрения, снижает работоспособность.

Рационально спроектированное и грамотно выполненное освещение производственных помещений способствует повышению эффективности и безопасности трудовой деятельности, снижает утомление и травматизм на производстве, сохраняет высокий уровень работоспособности персонала в течение длительного периода времени.

### 5.3 Анализ выявленных опасных факторов на рабочем месте

На данном рабочем месте на организм человека могут оказывать влияние следующие опасные факторы:

1 Электрический ток. Воздействие электрического тока на живую ткань носит разносторонний и своеобразный характер. При прохождении через организм человека, электрический ток оказывает термическое, электрическое, механическое и биологическое воздействие. Поражение человека электрическим током называется электротравмой[3]. При гигиеническом нормировании ГОСТ 12.1.038-82 устанавливают предельно допустимые напряжения прикосновения и токи, протекающие через тело человека (рука - нога, рука - рука) при нормальном режиме работы электроустановок производственного и бытового назначения постоянного и переменного тока частотой 50 и 400 Гц. Источниками электрического тока являются: персональный компьютер, электрические кабели.

2 Чрезвычайные ситуации (пожароопасность, взрывы). Пожары и взрывы являются следствием не регламентированного хранения и транспортировки взрывчатых веществ, легковоспламеняющихся жидкостей. Пожары и взрывы являются следствием неправильного использования вычислительной техники, из-за халатности персонала. Последствием пожаров могут быть термические ожоги, потеря прочностей конструкций.

3 Землетрясение и сейсмическая безопасность. Природные землетрясения вызваны резкими смещениями и разрывами Земной коры, происходящими вследствие протекания геологических процессов. Землетрясения относятся к наиболее разрушительным стихийным бедствиями по числу жертв, размерам ущерба, по величине охватываемых ими территорий и по трудности защиты от них. Большинство несчастных случаев при землетрясении происходит в результате падения обрушающихся частей сооружения.

#### 5.4 Охрана окружающей среды

ООО «Аделанте» ориентировано на оказание медицинских услуг. В результате оказания медицинских услуг образуются отходы производства: остатки сырья и материалов. Данные отходы являются нетоксичными.

На данный момент проблема переработки бытовых и производственных отходов в РФ практически не решается: общая мощность мусороперерабатывающих и мусоросжигающих заводов составляет всего 3,5% от общего объема образующихся твердых отходов.

Все отходы, которые образуются в результате медицинской деятельности невозможно использовать повторно. Можно выделить следующие виды отходов:

- Отходы класса А (неопасные отходы, которые не имели контакта с биологическими жидкостями пациентов, инфекционными больными, нетоксичные отходы) подвергаются термическому обезвреживанию;
- Отходы класса Б (опасные отходы, которые были инфицированы, материалы и инструменты, загрязненные выделениями, в том числе кровью) подвергаются также термическому обезвреживанию.

#### 5.5 Защита в чрезвычайных ситуациях

Потенциальными источниками чрезвычайных ситуаций на данной территории являются:

##### 1 Природные: ураганный ветер, ливневые дожди, землетрясение.

Ливневые дожди и ураганный ветер могут привести к замыканию электропроводки. В этом случае происходит эвакуация людей и безопасное место, отключение электроэнергии. При резкой понижении температуры применяются дополнительные источники подогрева. В случае землетрясения на предприятии предусмотрены меры защиты в зависимости от фазы землетрясения, к которой они относятся.

##### 2 Техногенные: пожар.

Пожары на производстве представляют значительную опасность для персонала и могут причинить огромный материальный ущерб. Причиной возникновения пожаров могут явиться неисправность электрооборудования (короткое замыкание) [22]. Кабинет менеджера относится к пожароопасным помещениям. Поскольку в помещении хранятся горючие вещества. Поскольку в

помещении хранятся горючие вещества в холодном состоянии (документы на бумажных носителях; мебель, произведенная из древесных материалов), то его следует отнести категории «В» пожароопасных помещений, класс пожароопасности – П1 (в помещении находятся электроустановки).

Реализуемые мероприятия по пожарной профилактике:

- Организационные – правильная эксплуатация оборудования, правильное содержание зданий, территории, своевременный инструктаж сотрудников;

- Технические – соблюдение правил пожарной безопасности, норм при проектировании производственных помещений, организации отопления, вентиляции;

- Режимные – запрет курения в неустановленных местах, производства в пожароопасных помещениях электросварочных работ;

- Эксплуатационные – своевременные профилактические осмотры, ремонты и испытания.

Работы по пожаротушению проводят штатные пожарные части, одновременно с тушением пожара эвакуируют людей. Тушение пожара производится водяными стволами (ручными и лафетными). Для подачи воды используются устанавливаемые на предприятиях и в населенных пунктах водопроводы. С целью обеспечения тушения пожара в начальной стадии возгорания, на водопроводной сети установлены внутренние пожарные краны. Здание оснащено автоматически средством обнаружения пожара – пожарной сигнализацией. Пожарная сигнализация должна быстро и точно сообщать о пожаре с указанием места его возникновения.

Вся система электроснабжения ООО «Аделанте» имеет общую систему заземления. В помещении размещены первичные средства пожаротушения: ручные огнетушителя ОУ-5, ОП-5. Место размещения первичных средств пожаротушения было выбрано с точки зрения доступности для всех работников организации. Со всех сторон здания имеется проезд. При возникновении

пожара у сотрудников возникает стресс, как правило, люди в таких ситуациях подвержены панике, вследствие чего их поведение неадекватно – это затрудняет процесс спасения людей и имущества. При пожарах люди могут получить ожоги, травмы дыхательных путей, а также возможен летальный исход.

Для эвакуации людей при пожаре имеется достаточное количество эвакуационных выходов. Общие требования к пожарной безопасности – по ГОСТ 12.1.004-85. Требования к системам противопожарного водоснабжения – по СНиП 2.04.09-84 «Водоснабжение. Наружные сети и сооружения».

Персонал ООО «Аделанте» каждые 6 месяцев инструктируется по охране труда и пожарной безопасности. В коридорах размещены указатели направления эвакуации, имеются агитационные стенды по охране труда, техники безопасности, пожарной безопасности в чрезвычайных ситуациях и по оказанию первой медицинской помощи. Данные знаки помогают правильно ориентироваться при эвакуации. Все предусмотренные меры соответствуют ГОСТу.

Кемеровская область входит в число сейсмически спокойных регионов, однако в последнее время наблюдается активизация тектонических процессов в Республике Алтай, волны от которых достигают территории Кузбасса. Согласно единой схеме распределения землетрясений на земном шаре, Западная Сибирь входит в число сейсмически спокойных материковых областей, где почти никогда не бывает землетрясений с магнитудой разрушительной величиной свыше 5 баллов.

По данным ГО и ЧС Кемеровской области в случае максимальной 12-ти балльной активности на Алтае или Прибайкалье, а в Кузбассе сила толчков составит 4 балла.

На предприятии предусмотрены меры защиты в случае землетрясения в зависимости от фазы, к которой они относятся:

– До землетрясения. Имеется радиоприемник на батарейках, электрических фонарик, запас непортящихся продуктов и аптечка. Работники хорошо знают расположение основных выключателей электричества. Разработан план контактов со всеми сотрудниками на случай землетрясения (радиооповещение, сигнализация), если поступит информация о приближающемся землетрясении, проводятся мероприятия по обучению работников для правильного поведения в случаях землетрясения;

– Во время землетрясения. Необходимо сохранять спокойствие. Если человек находится вне здания, следует оставаться на улице; если внутри помещения – рекомендуется оставаться там же. Если есть время, нужно отключить электричество, поскольку пожары зачастую являются спутниками землетрясений. При нахождении в здании, следует стоять у опорных стен или вставать в дверном проеме, забраться под стол или другую прочную мебель. На улице надо держаться вдали от электрических проводов и, не задерживаться на узких улицах. Во время землетрясений не следует входить в лифт и на лестницы;

– После землетрясения. Необходимо оказать первую медицинскую помощь себе и тем, кто в ней нуждается, проверить газ, электричество и водопровод. Покинуть здание в соответствии с планом эвакуации и расположиться вдалеке от построек, оград, столбов. Оказавшись в завале, не нужно паниковать, следует экономить силы; стараться осторожно освободить руки и ноги, откапывая их снизу; определить, нет ли поблизости выхода, периодически подавать сигналы постукиванием, желательно по трубам; нельзя зажигать огонь, выбивать и раскачивать мешающие камни [22].

## 5.6 Правовые и организационные вопросы обеспечения безопасности

Основным законодательным актом, регламентирующим правовые и организационные вопросы обеспечения безопасности персонала организаций, является Конституция Российской Федерации. Статья 37 Конституции РФ гласит: «Каждый имеет право на труд в условиях, отвечающих требованиям

безопасности и гигиены». Основные направления в государственной политике в области труда определены в разделе 10 с ст. 210 ТК РФ.

Реализация основных направлений государственной политики в области охраны труда обеспечена действиями органов государственной власти Российской Федерации, органов государственной власти субъектов РФ и органов местного самоуправления, работодателей и их объединений. При активной поддержке и участии профессиональных союзов и иных уполномоченных работниками представительных органов по вопросам охраны труда.

Каждый работник имеет право на охрану труда, в том числе:

- На рабочее место, которое защищено от воздействия вредных и опасных факторов;
- На возмещение вреда, причиненного увечьем, профессиональным заболеванием, либо иным повреждением здоровья в результате исполнения работником трудовых обязанностей;
- На обучение безопасным методам и приемам труда за счет работодателя и др.

Предприятие самостоятельно производит разработку и утверждение стандартов организации, системы стандартов безопасности труда, инструкции по охране труда для сотрудников и на отдельные виды работ на базе государственных, нормативно-правовых актов.

С целью организации работы по охране труда в организациях создаются службы охраны труда, привлекаются специалисты по охране труда на договорной основе. Ответственными за состояние условий и охраны труда в организации является работодатель. Оценка фактического состояния условий труда на предприятии производится на основе данных аттестации рабочих мест или специальных замеров уровней факторов производственной среды, отражающихся в карте условий труда на рабочем месте.



## 5.7 Заключение по разделу социальная ответственность

Основными факторами, которые не соответствуют установленными нормам, в данном помещении является:

- Нерациональное цветовое оформление производственного интерьера;
- Загрязнение окружающей среды.

Для создания оптимальных условий зрительной работы и повышения работоспособности рекомендуется изменить цветовое оформление кабинета. Для создания благоприятной рабочей обстановки необходимо использовать для его оформления светло-синие оттенки, благоприятно воздействующие на организм человека. В качестве оформления интерьера можно украсить стены картинами, которые благотворно влияют на самочувствие человека, поставить аквариум в холле для поднятия настроения и успокоения. При оформлении кабинета также целесообразно использовать фирменную символику организации, способствующую укреплению корпоративного духа.

С целью снижения нанесения вреда окружающей среде предприятию необходимо разработать программу рациональной утилизации отходов.

## Заключение

Стоматологическая клиника ООО «Аделанте» успешно функционирует на протяжении пяти лет и оказывает услуги в области стоматологии. В ходе исследования выявлены следующие факторы, которые не позволяют эффективно развиваться организации: угрозой для дальнейшего развития ООО «Аделанте» является увеличение количества конкурентов, растущие цены на материалы в кризисное время и ограниченный спектр предоставляемых услуг.

Так же выявлены и преимущества организации: возможность увеличения потока пациентов за счет открытия хирургического кабинета; оснащение стоматологических кабинетов современным и качественным оборудованием.

Основной целью является внедрение стратегий развития, что способствует укреплению позиции, занимаемой клиникой на рынке.

Можно предложить ООО «Аделанте» следующие мероприятия по исполнению основных стратегических альтернатив:

- 1 Поиск новых поставщиков расходных материалов с целью снижения себестоимости предлагаемых услуг;
- 2 Снижение затрат на рекламные услуги;
- 3 Организовать оснащение хирургического кабинета современным оборудованием;
- 4 Разработать отдельную группу услуг по более низким ценам, систему скидок.

Проведение всех изменений является серьезным этапом поддержки и развития функций управления стоматологической клиникой ООО «Аделанте». Руководитель, который досконально знает и разбирается в своей работе, сможет осуществить предложенные организационные изменения, которые представляют собой сильное средство усовершенствования работы предприятия и повышения его эффективности.

## Список использованных источников

- 1 Абдукаримов И.Т. Финансово-экономический анализ хозяйственной деятельности коммерческих организаций (анализ деловой активности): Учебное пособие / И.Т. Абдукаримов. - Москва: НИЦ ИНФРА-М, 2013. - 320с.
- 2 Аверина О.И. Комплексный экономический анализ хозяйственной деятельности: Учебник / О.И. Аверина, В.В. Давыдова, Н.И. Лушенкова. - Москва: КноРус, 2012. - 432с.
- 3 Айзман Н.С. Основы безопасности жизнедеятельности: Учебное пособие / Р.И. Айзман Н.С. Шуленина, В.М. Широкова – 2-е изд., стер. – Новосибирск: Сиб. унив. изд-во, 2010. – 247с.
- 4 Басовский Л.Е. Комплексный экономический анализ хозяйственной деятельности: Учебное пособие / Л.Е. Басовский, Е.Н. Басовская. - Москва: ИНФРА-М, 2012. - 366с.
- 5 Басовский Л.Е. Экономический анализ (Комплексный экономический анализ хозяйственной деятельности): Учебное пособие / Л.Е. Басовский, А.М. Лунева, А.Л. Басовский. - Москва: ИНФРА-М, 2010. - 222с.
- 6 Бутова В.Г. Предпринимательская деятельность медицинских организаций: Учебное пособие/ В.Г. Бутова, В.Л. Ковальский, Т.О. Манашеров.- Москва: Издательский дом «STBOOK», 2010. -239с.
- 7 Бутова В.Г. Управление качеством стоматологической помощи: Учебное пособие/ В.Г. Бутова, Э.В. Зиминая, М.З. Каплан.- Москва: Издательский дом «STBOOK»,2011.-223с.
- 8 Косолапова М.В. Комплексный экономический анализ хозяйственной деятельности / М.В. Косолапова, В.А. Свободин. - Москва: Дашков и К, 2012. - 248с.
- 9 Кузнецов С.И. Комплексный анализ хозяйственной деятельности предприятия: Учебное пособие / В.В. Плотникова, Л.К. Плотникова, С.И. Кузнецов. - Москва: Форум, 2012. - 464с.

- 10 Лысенко Д.В. Комплексный экономический анализ хозяйственной деятельности: Учебник для вузов / Д.В. Лысенко. - Москва: ИНФРА-М, 2012. - 320с.
- 11 Лысенко Д.В. Комплексный экономический анализ хозяйственной деятельности: Учебник для вузов / Д.В. Лысенко. - Москва: ИНФРА-М, 2013. - 320с.
- 12 Маркарьян Э.А. Экономический анализ хозяйственной деятельности: Учебное пособие / Э.А. Маркарьян, Г.П. Герасименко, С.Э. Маркарьян. - Москва: КноРус, 2013. - 536с.
- 13 Мансуров П.М. Управленческий учет: учебное пособие / П. М. Мансуров. – Ульяновск: УлГТУ, 2010. – 175 с.
- 14 Мищенко Е.С. Организационные структуры управления (современное состояние и эволюция): учебное пособие / Е.С. Мищенко. – Тамбов, 2011. – 104 с.
- 15 Панков Д.А. Анализ хозяйственной деятельности бюджетных организаций: Учебное пособие / Д.А. Панков, Е.А. Головкова, Л.В. Пашковская. - Москва: Нов. знание, 2007. - 631с.
- 16 Савицкая Г.В. Анализ хозяйственной деятельности предприятий АПК: Учебник / Г.В. Савицкая. - Москва: ИНФРА-М, 2012. - 654с.
- 17 Савицкая Г.В. Анализ хозяйственной деятельности: Учебное пособие / Г.В. Савицкая. - Москва: НИЦ ИНФРА-М, 2013. - 284с.
- 18 Савицкая Г.В. Комплексный анализ хозяйственной деятельности предприятия: Учебник / Г.В. Савицкая. - Москва: НИЦ ИНФРА-М, 2013. - 607с.
- 19 Толпегина О.А. Комплексный экономический анализ хозяйственной деятельности: Учебник для бакалавров / О.А. Толпегина, Н.А. Толпегина. - Москва: Юрайт, 2013. - 672с.
- 20 Толпегина О.А. Комплексный экономический анализ хозяйственной деятельности: Учебник для бакалавров / О.А. Толпегина, Н.А. Толпегина. - Москва: Юрайт, 2013. - 672с.

- 21 Турманидзе Т.У. Финансовый анализ хозяйственной деятельности предприятия: Учебное пособие / Т.У. Турманидзе. - Москва: ФиС, 2008. - 224с.
- 22 Чулков Н. А. Безопасность жизнедеятельности: Учебное пособие. – Томск: Изд-во ТПУ, 2010. – 180с.
- 23 Шеремет, А.Д. Комплексный анализ хозяйственной деятельности: Учебное пособие / А.Д. Шеремет. - Москва: ИЦ РИОР, 2010. – 255с.

Приложение А

(справочно)

Организационная структура управления ООО «Аделанте»

