

Министерство образования и науки Российской Федерации
Федеральное государственное автономное образовательное учреждение
высшего образования
**«НАЦИОНАЛЬНЫЙ ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ
ТОМСКИЙ ПОЛИТЕХНИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»**

Институт социально-гуманитарных технологий
Направление подготовки 27.03.05 Инноватика
Кафедра инженерного предпринимательства

ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА БАКАЛАВРА

Тема работы
Стратегия развития компании на рынке медицинских услуг (на примере ООО «Медицинский Центр «Эверест»)

УДК 005.21:338.46:61

Студент

Группа	ФИО	Подпись	Дата
ЗН31	Салин В. Д.		10.07.2017

Руководитель

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Заведующий кафедрой ИП	Хачин С. В.	к.т.н., доцент		10.07.2017

КОНСУЛЬТАНТЫ:

По разделу «Социальная ответственность»

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Доцент кафедры МЕН	Черепанова Н.В.	к.ф.н., доцент		10.07.2017

ДОПУСТИТЬ К ЗАЩИТЕ:

Зав. кафедрой	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
ИП	С.В. Хачин	к.т.н., доцент		10.07.2017

**ПЛАНИРУЕМЫЕ РЕЗУЛЬТАТЫ ОБУЧЕНИЯ ПО ООП
НАПРАВЛЕНИЕ «ИННОВАТИКА»
БАКАЛАВР (27.03.05)**

Код результата	Результат обучения (выпускник должен быть готов)
P1	Способность к письменной и устной коммуникации в профессиональной среде и в обществе в целом с использованием логически верной, аргументированной и ясной речи на русском и одном из иностранных языков.
P2	Способность анализировать основные этапы и закономерности исторического развития общества для формирования гражданской позиции; способность толерантно воспринимать этнические, конфессиональные и культурные различия.
P3	Способность понимать значения гуманистических ценностей, принимать на себя нравственные обязательства по отношению к обществу и природе для сохранения и развития цивилизации, использовать методы и средства физической культуры для обеспечения социальной и профессиональной деятельности, следовать принятым в обществе и профессиональной среде этическим и правовым нормам, использовать основы правовых знаний в различных сферах жизнедеятельности, использовать приемы оказания первой помощи, методы защиты в условиях чрезвычайных ситуаций
P4	Способность использовать основные положения и методы социальных, гуманитарных, философских и экономических наук, законы естественнонаучных дисциплин, методы, способы, средства и инструменты работы с информацией в профессиональной деятельности в процессе самоорганизации и самообразования, в т. ч. для формирования мировоззренческой позиции
P5	Способность находить и принимать решения в нестандартных ситуациях, нести ответственность за принятые решения; организовать работу исполнителей, находить и принимать управленческие решения в области организации работ по проекту и нормированию труда, управления персоналом, работ по проекту и нормированию труда с соблюдением основных требований информационной безопасности, правил производственной безопасности и норм охраны труда.
P6	Способность анализировать проект (инновацию) как объект управления, систематизировать и обобщать информацию по использованию и формированию ресурсов, затратам, рискам реализации проекта, использовать нормативные документы по качеству, стандартизации в практической деятельности,

	излагать суть проекта, представлять схему решения.
P7	Способность при разработке проекта применять знания математики, физики и естествознания, химии и материаловедения, теории управления и информационные технологии для выбора и обоснования оптимальности проектных, конструкторских и технологических решений; выбирать технические средства и технологии, учитывая экологические последствия реализации проекта и разрабатывая меры по снижению возможных экологических рисков, применять знания истории, философии, иностранного языка, экономической теории, русского языка делового общения для организации инновационных процессов
P8	Способность применять конвергентные и мультидисциплинарные знания, современные методы исследования и моделирования проекта, использовать современные информационные технологии и инструментальные средства, в том числе пакеты прикладных программ деловой сферы деятельности, сетевые компьютерные технологии и базы данных для решения прикладных инженерно-технических и технико-экономических задач, исследования и моделирования, разработки и управления проектом, выполнения работ по сопровождению информационного обеспечения и систем управления проектами
P9	Способность использовать когнитивный подход и воспринимать (обобщать) научно-техническую информацию, отечественный и зарубежный опыт по тематике исследования, спланировать необходимый эксперимент, получить адекватную модель и исследовать ее.
P10	Способность разрабатывать проекты реализации инноваций с использованием теории решения инженерных задач и других теорий поиска нестандартных, креативных решений, формулировать техническое задание, использовать средства автоматизации при проектировании и подготовке производства, составлять документацию, презентовать и защищать результаты проделанной работы в виде статей и докладов.

**МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ
РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ**

Федеральное государственное автономное образовательное учреждение
высшего образования

**«НАЦИОНАЛЬНЫЙ ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ
ТОМСКИЙ ПОЛИТЕХНИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»**

Институт социально-гуманитарных технологий
Направление подготовки 27.03.05 Инноватика
Кафедра инженерного предпринимательства

УТВЕРЖДАЮ:
Зав. кафедрой ИП ИСГТ
С.В. Хачин

(Подпись) (Дата)

ЗАДАНИЕ

на выполнение выпускной квалификационной работы

В форме:

выпускной квалификационной работы бакалавра

Студенту:

Группа	ФИО
ЗНЗ1	Салину Владиславу Дмитриевичу

Тема работы:

Стратегия развития компании на рынке медицинских услуг (на примере ООО «Медицинский Центр «Эверест»)	
Утверждена приказом директора ИСГТ	21.04.2017 №2780/с
Срок сдачи студентом выполненной работы:	20.06.2017

ТЕХНИЧЕСКОЕ ЗАДАНИЕ:

Исходные данные к работе	Научная литература (статьи и монографии), периодическая печать, информация из сети интернет, первичная информация о рынке, потребителях и конкурентах
Перечень подлежащих исследованию, проектированию и разработке вопросов	1. Проанализировать отечественную и зарубежную научную литературу, посвященную теории и методологии разработки стратегии предприятия; 2. Выявить особенности развития рынка медицинских услуг; 3. Провести исследования потенциальных потребителей и конкурентов рынка;

	4. Предложить рекомендации по разработке стратегии развития компании
Консультанты по разделам выпускной квалификационной работы	
Раздел	Консультант
По разделу «Социальная ответственность»	Черепанова Н.В.
По разделу «Разработка стратегии компании ООО «Медицинский Центр «Эверест»»	Калашникова Т.В.

Дата выдачи задания на выполнение выпускной квалификационной работы	
----------------------------------------------------------------------------	--

Задание выдал руководитель

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Заведующий кафедрой ИП	Хачин С.В.	к.т.н., доцент		

Задание принял к исполнению студент:

Группа	ФИО	Подпись	Дата
ЗНЗ1	Салин В.Д.		

РЕФЕРАТ

Выпускная квалификационная работа состоит из 77 страниц, 9 рисунков, 13 таблиц, 21 источника, 3 приложений.

Ключевые слова: инновационный проект, разработка стратегии, организационные инновации.

Объектом исследования в рамках выпускной квалификационной работы является разработка стратегии развития компании и рекомендаций по внедрению организационных инноваций с учетом потребностей клиентов. Предметом – план разработки стратегии развития данного предприятия.

Цель работы: Разработка стратегии развития предприятия с учетом потребностей клиентов.

Актуальность работы заключается в том, что грамотная стратегия развития медицинского предприятия является одной из важнейших областей ведения бизнеса в медицинской сфере. Развитие медицинского обслуживания поможет избавить людей от проблемы многочисленных затрат на лечение в зарубежных клиниках.

Определения, обозначения, сокращения, нормативные ссылки

В данной работе применены следующие термины с соответствующими определениями:

Разработка стратегии: сложный и многогранный процесс, который предполагает изучение возможных направлений развития бизнеса, выбор рынков, методов конкуренции, привлечения ресурсов, способов продвижения товаров.

ООО «МЦ «Эверест»: общество с ограниченной ответственностью медицинский центр «Эверест»

Организационные инновации: реализация нового метода в ведении бизнеса, организации рабочих мест или организации внешних связей.

Данные инновации направлены на повышение эффективности деятельности организации.

Оглавление

Введение	9
Глава 1 Теоретические и методологические основы стратегии развития компании.....	11
1.1 Понятие, виды и факторы, формирующие стратегию.....	11
1.2 Проблемы проведения стратегических изменений.....	22
1.3 Выбор стратегии развития компании.....	28
Глава 2 Разработка стратегии развития компании ООО «МЦ «Эверест»	38
2.1 Анализ российского и регионального рынка.....	38
2.2 Ценообразование, финансовые результаты ООО «МЦ «Эверест»	50
2.3 Перспективы развития компании.....	54
2.4 Калькуляция затрат косметологических и хирургических процедур	56
2.5 Внедрение стратегии развития компании.....	59
Глава 3 Социальная ответственность ООО «МЦ «Эверест»	66
Заключение	70
Список публикаций студента	72
Список литературы	73
Приложение А Образец выданной лицензии на осуществление медицинской деятельности.....	75
Приложение В Прайс-лист на оказание некоторых видов услуг ООО «МЦ «Эверест».....	76
Приложение С Действующая частичная смета расходов ООО «МЦ «Эверест».....	77

Введение

В современных условиях управленческая деятельность выступает как один из важнейших факторов функционирования организации, обеспечения ее выживаемости и устойчивого развития.

Способность и умение быстро перестраиваться, не упускать возможности, открываемые рынком и нововведениями, видеть перспективы развития, - все эти качества сегодня становятся главными аргументами предприятия в конкурентной борьбе. Ориентация на потребительский спрос, проведение маневренной научно-технической, инновационной и рыночной политики являются основополагающими идеями новой философии управления организацией и ее развития.

Разработка стратегии развития организации как концепция стратегического менеджмента позволяет взглянуть на организацию как на единое целое, почему некоторые фирмы развиваются и процветают, а иные переживают стагнацию или им грозит банкротство, то есть, почему происходит постоянное перераспределение ролей основных участников рынка.

Выбранная тема актуальна, так как от стратегического управления высшего руководства зависит развитие организации в условиях жесткой конкуренции при долгосрочной перспективе.

Целью выпускной квалификационной работы является разработка стратегии развития компании и рекомендаций по внедрению организационных инноваций с учетом потребностей клиентов

Для достижения поставленной цели необходимо решить следующие задачи:

- дать понятие, рассмотреть виды и факторы, формирующие стратегию;
- рассмотреть теоретические вопросы разработки стратегии фирмы;
- раскрыть проблемы проведения стратегических изменений;
- дать краткую характеристику предприятия ООО «Эверест»;
- проанализировать состав и структуру финансовых ресурсов

предприятия;

- проанализировать состав и структуру имущества предприятия;
- проанализировать деловую активность предприятия;
- проанализировать факторы внешней и внутренней среды ООО

«Эверест»;

- выбрать стратегию развития ООО «Эверест»;
- дать экономическую оценку от внедрения предложенных стратегий и определить их влияние на эффективность предпринимательской деятельности.

Объектом исследования является разработка стратегии развития компании и рекомендаций по внедрению организационных инноваций с учетом потребностей клиентов.

Предметом исследования является разработки стратегии развития данного предприятия.

Теоретической основой написания дипломной работы являются труды отечественных и зарубежных авторов по изучаемым вопросам и проблемам.

Методологической основой написания выпускной квалификационной работы является использование в процессе проводимых исследований совокупности различных методов: анализа, тестирования, исследования, экспертных, экономико-математических оценок.

Актуальность работы заключается в том, что грамотная стратегия развития медицинского предприятия является одной из важнейших областей ведения бизнеса в медицинской сфере. Развитие медицинского обслуживания поможет избавить людей от проблемы многочисленных затрат на лечение в зарубежных клиниках.

Практическая значимость проведенного анализа определяется в формировании комплексной оценки состояния анализируемого предприятия на определенном этапе его деятельности и в разработке стратегий развития предприятия в перспективе.

1. Теоретические и методологические основы стратегии развития компании

1.1 Понятие, виды и факторы, формирующие стратегию

Стратегическое планирование является эффективным средством своевременной реакции предприятия на изменение внешней среды и его внутренних возможностей. Оно используется с одной целью: повысить эффективность работы, то есть обеспечить ясное понимание целей и задач всеми сотрудниками предприятия, научить их оптимально использовать ресурсы, учитывать реальные возможности, гибко реагировать на изменения в окружающей обстановке. Наличие сбалансированной системы стратегического планирования является важнейшим фактором инвестиционной привлекательности предприятия.

Стратегия предприятия - это комплекс политических установок предприятия и перспективных программ действий, в рамках которого планируется достижение цели.

Цель предприятия - состояние будущей реальности, которого предприятие желает добиться собственными усилиями.

Но стратегию необходимо рассматривать с разных сторон:

- стратегия - это средство достижения конечного результата;
- стратегия объединяет все части организации в единое целое;
- стратегия охватывает все основные аспекты организации;
- стратегия обеспечивает совместимость всех частей планов организации;
- стратегия дает ответы на ключевые вопросы относительно сущности организации: что представляет собой бизнес сегодня? Каким должен стать наш бизнес завтра? Каковы наши товары, функции, рынки? Что нужно сделать, чтобы достичь поставленных целей?;
- стратегия - это результат анализа сильных и слабых сторон организации, а также определения возможностей и препятствий для ее

развития;

- стратегия - это заранее спланированная реакция организации на изменение внешней среды [16].

Основными элементами стратегии являются:

- система целей, включающая миссию, а также общеорганизационные и специфические цели. Основная общая цель предприятия - четко выраженная причина его существования - обозначается как его миссия. Формулировка миссии предприятия должна содержать следующее: какой вид деятельности выбирает предприятие? какие отличительные особенности этой деятельности? на каких потребителей она рассчитана? какими ценностными ориентирами будет руководствоваться предприятие в своей деятельности?;

- политика, содержанием которой является совокупность конкретных правил организационных действий, направленных на достижение поставленных целей;

- планы, т.е. система конкретных действий по реализации принятой политики, направленной на решение задачи распределения ресурсов [16].

Схема трех уровней стратегического решения представлена на рис.1



Рисунок 1 - Уровни стратегических решений

Корпоративная стратегия - первый уровень. Она определяет организацию в целом, поведение ее подразделений или бизнес-единиц, товарные линии, комбинация которых позволяет воспринимать компанию как целостность, и отвечает на вопрос: каким бизнесом занимается корпорация?

Корпоративный уровень управления представлен главным управляющим (генеральным директором, президентом корпорации и т.д.), советом директоров и другим старшим персоналом, принимающим стратегические решения для всей организации. Обычно в обязанности этих руководящих лиц входят: определение назначения, миссии и целей организации; выявление ключевых областей деятельности; выделение ресурсов для каждого вида деятельности; формулирование стратегий, которые охватывают корпоративную деятельность.

Корпоративная стратегия включает также вопросы финансовой и организационной структуры предприятия в целом [16].

Стратегия предприятия - второй уровень, часто характеризуется как конкурентная или деловая стратегия. Фундаментальным здесь является вопрос: как и с кем конкурировать на конкретном рынке?

На уровне предприятия стратегические задачи чаще всего нацелены на успех в конкурентной борьбе. Это могут быть, например, задачи внедрения новой продукции или услуг, а также создание отдела по исследованиям и разработкам. Именно поэтому деловую стратегию предприятия называют стратегией конкуренции. В этом ее принципиальное отличие от корпоративной стратегии. В то же время, если предприятие занимается одним видом деятельности, корпоративная стратегия совпадает с деловой.

Конкурентная борьба в условиях, приближенных к условиям совершенной конкуренции, и в условиях олигополии принципиально отличается. Именно на этом основаны практически все современные теории конкуренции и соответствующие им конкурентные стратегии.

Если структура рынка, на котором действует та или иная организация, приближается к идеальной совершенной конкуренции (множество покупателей продукции, большое число продавцов, отсутствие продуктов-заменителей, минимальные барьеры входа, все имеют одинаковую информацию), то в этом случае превалирующей конкурентной стратегией будет стратегия низких издержек. Она особенно успешна, если эластичность спроса по цене высока, т.е. покупатели чувствительны в своем поведении к цене приобретаемого товара. Те фирмы, которые будут производить товар с минимальными издержками, в этих условиях получают главное конкурентное преимущество.

Суть преимущества в том, что у фирмы появляются две новые возможности: либо увеличивать свою долю на рынке, предлагая продукцию по ценам ниже, чем у конкурентов, либо с большей выгодой продавать по ценам конкурентов. В обоих вариантах фирма получает большую прибыль. Основная угроза при этой стратегии состоит в том, что всегда может найтись производитель, у которого издержки будут еще ниже [16].

Стратегия достижения лидерства по издержкам наиболее успешна, если:

- ценовая конкуренция среди продавцов особенно сильна;
- производимый продукт стандартный;
- различия в цене для покупателя существенны;
- большинство покупателей используют продукт одинаковым образом, т.е. отсутствует дифференциация покупателей по способу использования продукта;
- затраты покупателей на переключение с одного продавца на другого достаточно низкие;
- ценовая власть покупателей значительная (например, потому что покупателей много).

В этих условиях покупатели останавливают свой выбор на том товаре, цена которого ниже. Тогда стратегия низких издержек ведет к успеху. Другими словами, если конкурентная борьба на рынке идет в основном вокруг цены, то

самые низкие издержки являются серьезным конкурентным преимуществом [18].

Концентрация усилий на снижении издержек делает компанию уязвимой перед более современными технологиями и вновь возникающими интересами покупателей в связи с появлением новых технических и технологических возможностей.

В том случае, когда рынок сильно сегментирован, когда растущее разнообразие товаров и потребительских предпочтений разрушает однородные рынки стандартизированных товаров, когда сами рынки становятся весьма изменчивыми, конкурентные стратегии, выработанные для совершенной конкуренции, перестают работать и давать позитивный результат. В новых условиях начинает работать стратегия дифференциации.

Стратегия дифференциации - это стратегия выстраивания монопольного положения компании с использованием того, что никто больше не предлагает товара с данными конкретными характеристиками.

Успешная дифференциация позволяет фирме установить повышенную, фактически монопольную цену на товар, увеличить объем продаж на этой основе, выстроить дополнительные барьеры входа для потенциальных конкурентов путем формирования собственного бренда [18].

Комбинирование стратегий дифференциации товара и рынка получило название стратегии диверсификации. Она предполагает одновременное развитие и технологии, и маркетинга с целью достижения конкурентного преимущества.

На базе стратегии минимальных издержек и стратегии дифференциации строятся реальные стратегии конкуренции реальных компаний. Весьма успешным иногда является соединение этих двух подходов в разумном сочетании.

Часто на эти две стратегии накладывается еще один фактор - сфокусированность на особом сегменте рынка, в рамках которого удается удовлетворить специфические потребности специфического состава

потребителей. Данная стратегия носит название стратегии сегментации. Рыночный сегмент определяется по признаку дохода. Всегда можно выделить товары массового спроса и товары класса «люкс» [18].

Стратегия конкурентной борьбы - это центральная часть стратегии компании в целом, которая затрагивает не только вопрос о том, как добиться конкурентоспособности, но и отражает функциональные стратегии.

Функциональная стратегия является третьим уровнем управления. Функциональные стратегии разрабатываются функциональными отделами и службами предприятия на основе корпоративной и деловой стратегий. Их задачами являются распределение ресурсов отдела (службы) , поиск эффективного поведения функционального подразделения в рамках общей стратегии.

К функциональным стратегиям относятся: производственная, инвестиционная, инновационная, маркетинговая стратегии, внешнеэкономической деятельности и др. [19].

Стратегическая цель производственной стратегии - удовлетворение запросов рынка по ассортименту, объему и качеству выпускаемой продукции.

Основные цели производственной стратегии: оптимальная загрузка мощностей; снижение затрат на производство; качество производства; качество производственных поставок; соответствие производства спросу.

Производственная стратегия должна комплексно решить производственные задачи в соответствии с общей корпоративной стратегией и позволить перейти предприятию от ориентации на выпуск номенклатуры продукции, к рыночно ориентированному производству с необходимой гибкостью по спросу и системой «продукт-сервис».

Инвестиционная стратегия решает две взаимосвязанные задачи:

- обоснование для потенциальных инвесторов наиболее эффективных направлений вложения их капиталов;
- обоснование для участников реализации инвестиционных проектов, вариантов наиболее эффективного использования инвестиций.

Основное предназначение инвестиций: развитие производства, увеличение его мощностей, повышение технологического уровня и конкурентоспособности [19].

С точки зрения владельца капитала, инвестирование представляет собой отказ от получения прибыли сегодня во имя ее получения завтра или в будущем. Но для принятия решения о долгосрочном вложении капитала необходимо располагать информацией, которая подтверждала бы два положения:

- вложенные средства будут полностью возмещены;
- прибыль, полученная в результате данной операции, будет достаточно велика, чтобы компенсировать затраты, а также риск, ввиду неопределенности конечного результата.

Целью инновационной стратегии является определение основных направлений научно-технической деятельности в таких областях, как разработка и внедрение новой продукции и модернизация и усовершенствование выпускаемой продукции.

При этом решаются следующие задачи:

- создание условий, среды и атмосферы, стимулирующих поиск, разработку и освоение новшеств;
- определение приоритетных направлений инновационной деятельности исходя из целей и задач фирмы;
- сокращение числа уровней в управлении с целью ускорения процесса (исследование - производство - сбыт);
- максимальное сокращение сроков разработки и внедрения нововведений, организация работы не по «эстафетному» принципу, а на основе параллельного решения инновационных задач [19].

Назначение маркетинговой стратегии определяется сущностью, целями и функциями маркетинга. Маркетинг - это вид деятельности по анализу рынка, разработке, распределению и продвижению товаров, с помощью которых

достигаются задачи предприятия и удовлетворяются потребности потребителей.

Таким образом, в общей форме цель маркетинга двуединая: с одной стороны, это всестороннее изучение рынка, спроса, вкусов и потребностей, а также ориентация на них производства и адресность выпускаемой продукции.

С другой - активное воздействие на существующий спрос, на формирование новых потребностей и покупательских предпочтений.

В дифференцированном виде система маркетинга предполагает решение следующих задач: комплексное изучение рынка; выявление потенциального спроса и неудовлетворенных потребностей; планирование товарного ассортимента и цен; разработка мер для наиболее полного удовлетворения существующего спроса; планирование и осуществление сбыта; разработка мер по совершенствованию управления и организации производства [19].

Существует четыре блока функций маркетинга:

- аналитическая (изучение рынка, потребителей, структуры фирмы, товарной структуры, анализ внутренней среды предприятия);
- производственная (организация производства новых товаров, разработка новых технологий, организация материально-технического снабжения, управление качеством и конкурентоспособностью готовой продукции);
- сбытовая (организация системы товародвижения, сервиса, системы формирования спроса и стимулирования сбыта, проведение целенаправленной товарной и ценовой политики);
- управления и контроля (информационное обеспечение управления маркетингом, организация системы коммуникации, организация контроля маркетинга) [19].

Динамизм происходящих изменений на нестабильных рынках и потребность упрочить на них конкурентные позиции неизбежно подталкивает руководство отечественных предприятий и компаний на усиление

внешнеэкономической деятельности и формирование определенной внешнеэкономической стратегии.

Разработка этой стратегии, как правило, предусматривает такие позиции, как выход на международные рынки с целью привлечения зарубежного капитала, сбыта готовой конкурентоспособной продукции и поиска стратегических партнеров. Необходимым элементом данного вида стратегии является баланс импорта и экспорта.

Масштабность развития стратегий внешнеэкономической деятельности организаций невелика. Это обусловлено целым рядом международных и внутригосударственных причин и обстоятельств, прежде всего тем, что стратегический менеджмент как наиболее перспективная технология управления в российских условиях еще не до конца осознан и понят.

Таким образом, три уровня стратегий образуют иерархическую структуру - корпоративная стратегия, деловые стратегии и функциональные стратегии. Для достижения успеха все они должны быть согласованы между собой и тесно взаимодействовать друг с другом [19].

Очень многие факторы оказывают влияние на определение стратегии компанией. Взаимодействие этих факторов носит специфический характер для каждой отрасли и компании и всегда изменяется во времени. Никогда выбор одинаковых стратегий не происходил в схожих ситуациях. Факторы, определяющие стратегию, всегда отличались один от другого и, как правило, очень сильно.

На рис.2 показаны основные факторы, которые определяют подходы компании к стратегии [5].

Социальные, политические, гражданские и регулирующие нормы ограничивают стратегические действия компании, которые она могла или должна предпринять. Давление на фирму может оказываться с разных сторон: различными социальными группами, статьями расследованиями, страха перед неблагоприятными политическими мероприятиями [5].

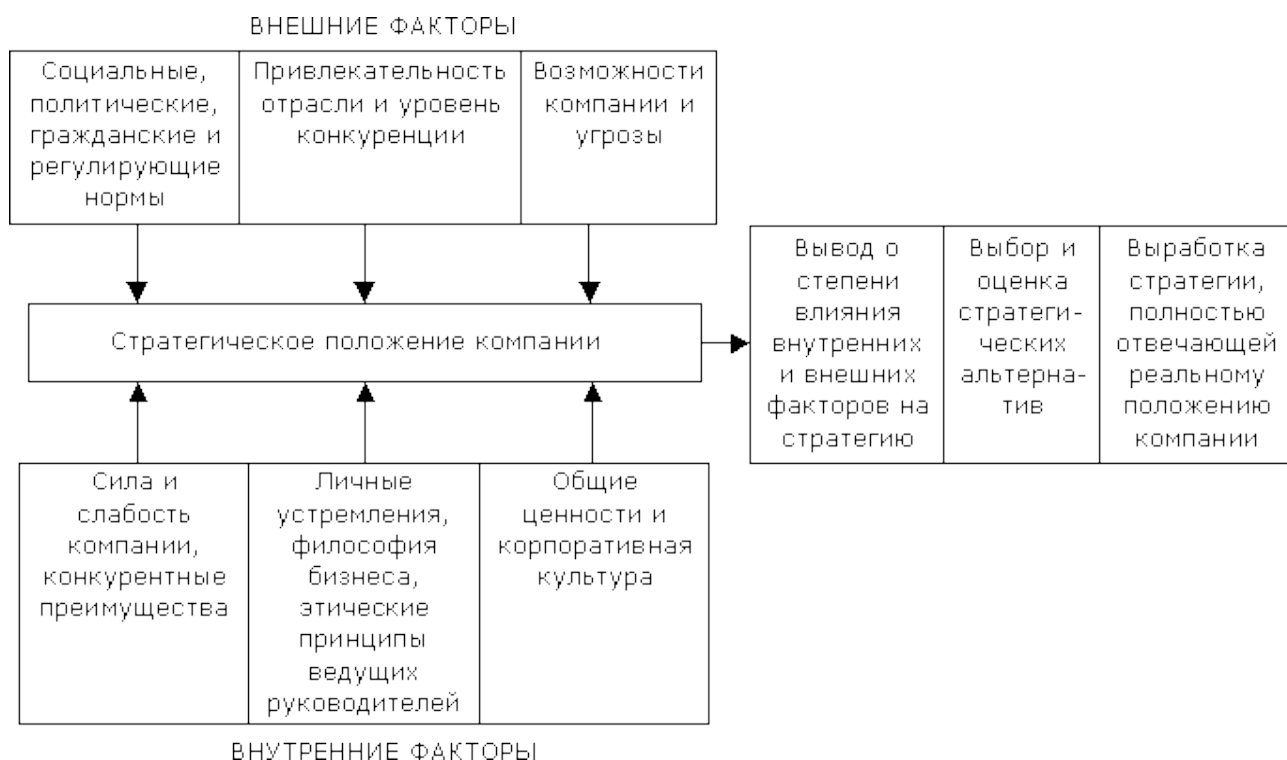


Рисунок 2 - Факторы, влияющие на выбор стратегии организации

Задача создания стратегии организации соответствующей социальным требованиям подразумевает:

- Проявление деловой активности в рамках границ, определенных нормами этики и интересами общества;
- Позитивное реагирование на социальные приоритеты и запросы общества;
- Постоянную готовность предпринять действия, чтобы избежать конфронтации с регулируемыми нормами;
- Поддержание баланса между интересами акционеров и общества в целом;
- Обеспечение гражданской позиции компании в обществе.

Привлекательность отрасли и уровень конкуренции - существенные факторы, определяющие стратегию. Оценка компанией этих факторов непосредственно влияет на то, какую позицию ей надо занимать на рынке и какой будет стратегия конкурентной борьбы [5].

Возможности компании и угрозы внешней среды являются ключевыми факторами, влияющими на стратегию. Стратегию необходимо строить так, чтобы реализовывалось как можно больше возможностей, особенно тех, которые связаны со стабильным конкурентным преимуществом и доходностью компании.

Для того, чтобы стратегия была успешной, необходимо тесно увязать ее с возможностями рынка и угрозами внешней среды, что обычно означает разработку наступательных мероприятий по реализации наиболее привлекательных возможностей, предлагаемых рынком, и создание оборонительных рубежей для защиты долгосрочных конкурентных позиций фирмы и ее прибыльности.

Стратегия также должна отвечать сильным и слабым сторонам компании и конкурентным возможностям. Сильные стороны фирмы делают некоторые возможности и стратегии более приемлемыми, увеличивая вероятность их реализации [5].

Таким же образом слабые стороны фирмы и слабое конкурентное положение накладывают отпечаток риска на определенные стратегии, а иногда вообще делают их неуместными. Одним из самых важных вопросов для компании является вопрос наличия у нее сил и опыта для проведения в жизнь выбранной стратегии.

Личные амбиции, философия бизнеса и этические воззрения менеджеров очень часто вплетены в стратегию, которую они разрабатывают. Отношение к риску тоже имеет большое влияние на выбор стратегии. Те, кто не любит рисковать, предпочитают консервативные стратегии, снижающие степень риска и дающие возможность получить прибыль в короткий срок. Те, кто предпочитают рисковать, используют выгодные стратегии, по которым есть возможность получить сверхприбыль, но в долгосрочной перспективе. Они всегда ищут новые виды бизнеса и предпочитают стратегическое наступление обороняющемуся консерватизму [5].

Выбор стратегии в равной степени определяется ценностями и культурой, сформированными в организации. Стратегические действия компании отражают ее культурные и управленческие ценности.

Иногда взгляды и культурные ценности доминируют при выборе стратегических шагов. Это является результатом того, что ценности и воззрения настолько внедряются в сознание менеджера, что становятся определяющим фактором того, как фирма реагирует на окружающую обстановку [5].

1.2 ПРОБЛЕМЫ ПРОВЕДЕНИЯ СТРАТЕГИЧЕСКИХ ИЗМЕНЕНИЙ

Стратегические изменения закладывают основу будущих успехов. Процесс проводимых изменений должен получить всестороннюю поддержку во всех сферах деятельности организации, а также и в кадровой политике, так как в первую очередь изменения кадровой политики направлены на достижение стратегических целей, выработанных руководством.

Цель организационных перемен состоит в лучшем осуществлении организационной стратегии.

Проведение изменений в организации приводит к тому, что в ней создаются условия, необходимые для осуществления выбранной стратегии. Можно выделить пять достаточно устойчивых и отличающихся определенной завершенностью типов изменений [24].

- Перестройка организации предполагает фундаментальное изменение организации, затрагивающее ее миссию и организационную культуру. Данный тип изменения может проводиться тогда, когда организация меняет свою отрасль, и соответственно меняется ее продукт и место на рынке. В случае перестройки организации возникают самые большие трудности с выполнением стратегии.

- Радикальное преобразование организации проводится на стадии выполнения стратегии в том случае, если организация не меняет отрасли, но

при этом в ней происходят радикальные изменения, вызванные, например, ее слиянием с аналогичной организацией. В этом случае слияние различных культур, появление новых продуктов и новых рынков требуют сильных внутриорганизационных изменений, особенно касающихся организационной структуры.

- Умеренное преобразование осуществляется тогда, когда организация выходит с новым продуктом на рынок и пытается получить для него покупателей. В этом случае изменения затрагивают производственный процесс, а также маркетинг, особенно в той его части, которая связана с привлечением внимания к новому продукту.

Обычные изменения связаны с проведением преобразований в маркетинговой сфере с целью поддержания интереса к продукту организации. Эти изменения несущественны, и их проведение мало затрагивает деятельность организации в целом.

Неизменяемое функционирование организации происходит тогда, когда она постоянно реализует одну и ту же стратегию. В этом случае на стадии выполнения стратегии не требуется проводить никаких изменений, потому что при определенных обстоятельствах организация может получать хорошие результаты, опираясь на накопленный опыт. Однако при таком подходе очень важно чутко следить за возможными нежелательными изменениями во внешней среде [24].

Важные аспекты, связанные с проведением изменений:

- Изменения должны подкрепляться ясным видением стоящей перед организацией цели, иначе существует риск непоследовательных, случайных, нескорректированных действий, когда никто реально не понимает, зачем нужны изменения;

- Нельзя вести наступление на нескольких фронтах: из-за этого ресурсы управления непомерно истощаются. Лучше предпринимать отдельные

действия, которые позволят начать движение в нужном направлении. Следует помнить, что для начала даже самого долгого путешествия необходимо сперва сделать первый шаг;

- Обязанность предпринять то или иное действие должна лежать на определенном человеке. Главное, что есть в организациях, это люди, поэтому необходимо убедиться, что они знают, что несут ответственность за осуществление определенной части стратегии;

- Намерения должны подкрепляться ощутимыми, видимыми действиями менеджмента. Не следует недооценивать значение символических событий и изменений;

- Привлечение людей к выработке конкретных шагов для осуществления изменений. Чем больше людей осознают, что принимают участие в выработке стратегии достижения поставленной цели, тем в большей степени эти люди будут готовы пройти через связанные с этим изменения;

Следует убедиться, что системы оценки и контроля поддерживают новую стратегию [24].

Традиционно стратегическое изменение представлялось как частое, иногда однократное, крупномасштабное. Однако в последнее время стратегическое развитие организации рассматривается в большей степени как непрерывный эволюционный процесс, в котором одно стратегическое изменение создает необходимость других изменений.

Под стратегическим изменением следует понимать определенные действия, заставляющие организацию переходить из одного состояния в другое, более качественное и своевременно реагировать на изменения внешней среды, что в свою очередь способствует постоянному развитию организации, а при систематическом проведении изменений неуклонно ведет к повышению качества ее функционирования [24].

- основными областями стратегических изменений принято считать:
- информирование и мотивацию персонала;

- лидерство и стиль менеджмента;
- базовые ценности и корпоративную культуру;
- организационную и другие структуры;
- финансирование и иное ресурсное обеспечение;
- компетенцию и навыки.

Стратегические изменения могут охватывать широкий круг элементов организации (технологии, продукты, рынки), но практически всегда требуются изменения в организационной структуре и организационной культуре. Глубина изменений зависит от состояния и динамики развития отрасли и рынка, самой организации и производимых ею продуктов, а также соответствия новой стратегии организации ее структуре и культуре. Масштабы необходимых изменений, связанных с приведением во взаимное соответствие элементов организации и ее стратегии, зависят от опыта и компетенции высших менеджеров и определяют объем работ и структуру процесса реализации стратегии [24].

Поскольку организационная структура является наиболее видимым фактором, то чаще всего изменения начинаются с нее. Часто выбранная стратегия требует создания соответствующих подразделений, осуществляющих функцию развития организации или объекта управления.

На организационную структуру оказывает влияние корпоративная культура как система неофициальных правил, определенный набор ценностей и ожиданий, разделяемых работниками компании и передаваемых от одного поколения работников к другому.

Культура организации трудно поддается изменению, вместе с тем она является ключом к реализации стратегии. Отсутствие или низкий уровень организационной культуры могут стать главной причиной провала стратегии организации [24].

Изменения в организационной структуре встречают сопротивления сотрудников фирмы, если они ведут к перемене привычного течения событий или содержат скрытые угрозы положению человека в организации.

Персонал сопротивляется изменениям по нескольким причинам:

- из-за неопределенности, которая возникает, когда человек не информирован о последствиях изменений;
- из-за ощущения потерь. Многие люди считают, что нововведения уменьшат их полномочия в принятии решений, формальную или неформальную власть, доступ к информации;
- из-за убеждения, что перемены не принесут ожидаемых результатов [24].

Основные методы, с помощью которых можно уменьшить или устранить сопротивление коллектива, состоят в следующем:

- образование и передача информации. Подразумевается открытое обсуждение идей и мероприятий, что поможет сотрудникам убедиться в необходимости перемен до того, как они будут проведены;
- привлечение подчиненных к принятию решений. Этот метод дает возможность сотрудникам, которые могут оказывать сопротивление, свободно выразить свое отношение к новшествам;
- облегчение и поддержка со стороны администрации. С помощью этих мер сотрудникам будет легче адаптироваться в новой обстановке. Возможна дополнительная профессиональная подготовка и повышение квалификации сотрудников, чтобы они могли справиться с новыми требованиями;
- материальное и моральное стимулирование. Включает повышение оплаты труда, обязательство не увольнять сотрудников и т.п.;
- кооптация. Означает предоставление лицу, которое оказывает сопротивление, ведущей роли в принятии решений при введении новшеств;
- маневрирование. Это выборочное использование информации,

предоставляемой работникам; составление четкого графика проводимых мероприятий;

- поэтапность преобразований. Дает возможность постепенного привыкания к новым условиям;
- принуждение, т.е. угроза лишить работы, продвижения, повышения профессиональной квалификации, заработной платы, назначения на новую должность [24].

При рассмотрении изменений организационной структуры следует учитывать, что она отражает взаимосвязи, складывающиеся между подразделениями организации и направленные на выполнение миссии и достижение поставленных целей. Структура управления во многом определяется на основе схем коммуникаций и распределения полномочий. Стратегические менеджеры должны решить, какие изменения в организационной структуре и кадровые перемещения необходимо сделать в целях успешной реализации стратегии.

Централизованная функциональная структура эффективна при ограниченном ассортименте производимой продукции. По мере изменения масштаба производства, приобретения собственных источников сырья и (или) сетей распределения сверхцентрализованные структуры управления перестают соответствовать новым условиям. Диверсифицированные компании вынуждены переходить к децентрализованной структуре управления с выделением самостоятельных хозяйственных подразделений.

Следует обратить внимание, что выбор той или иной организационной структуры зависит от целого ряда факторов, наиболее значимыми из которых являются:

- размер и степень разнообразия деятельности, присущие организации;
- географическое размещение организации;
- технология;

- динамизм внешней среды;
- стратегия, реализуемая предприятием [18].

Культура оказывает значительное влияние на поведение менеджеров, существенно влияет на способность к смене стратегического курса. Отсутствие или низкий уровень организационной культуры могут стать главной причиной провала в реализации стратегии предприятия.

Специалисты выделяют ряд факторов, определяющих формирование и применение организационной культуры:

- ценности и убеждения высшего руководства;
- реакция руководства на критические ситуации;
- отношение к работе и стиль поведения руководителей;
- критериальная база поощрения сотрудников;
- критерии отбора, назначения, продвижения и увольнения из организации [18].

Каждый из факторов формирования организационной культуры требует использования определенных приемов, позволяющих добиваться успеха при сознательном изменении культуры предприятия.

1.2 Выбор стратегии развития компании

Обычно стратегия разрабатывается на несколько лет вперед, конкретизируется в различного рода проектах, программах, практических действиях и реализуется в процессе их выполнения. Значительные затраты труда и времени многих людей, необходимые для создания стратегии предприятия, не позволяют ее часто менять или серьезно корректировать. Поэтому она формулируется в достаточно общих выражениях. Это – предполагаемая стратегия.

Вместе с тем, как внутри организации, так и вне ее появляются новые непредвиденные обстоятельства, которые не укладываются в первоначальную

концепцию стратегии. Они могут, например, открыть новые перспективы развития и возможности для улучшения существующего положения дел или, наоборот, заставить отказаться от предполагаемой политики и плана действий. В последнем случае первоначальная стратегия становится нереализуемой и предприятие переходит к рассмотрению и формулированию неотложных стратегических задач.

В общем случае, на предприятии может быть разработано и реализовано четыре основных типа стратегий:

- Стратегии концентрированного роста – стратегия усиления позиций на рынке, стратегия развития рынка, стратегия развития продукта.
- Стратегии интегрированного роста – стратегия обратной вертикальной интеграции, стратегия вперед идущей вертикальной интеграции.
- Стратегии диверсификационного роста – стратегия централизованной диверсификации, стратегия горизонтальной диверсификации.
- Стратегии сокращения – стратегия ликвидации, стратегия «сбора урожая», стратегия сокращения, стратегия сокращения расходов

Стратегия организации состоит из действий, предпринимаемых руководством для достижения поставленных целей, и деловых подходов, используемых при этом.

Формирование стратегических программ развития предприятия должно осуществляться с соблюдением целого ряда принципов:

- принцип адаптивности (обусловленности) программ прогнозным тенденциям динамики внешней ситуации, т.к. изменение внешней ситуации объективно определяют возможные направления развития.
- принцип преемственности этапов динамики организационных целей, т.е. разработка цели каждого последующего этапа объективно должно базироваться на ретроспективном анализе историко-генетических корней

развития предприятия и на целях предыдущего этапа «жизненного цикла».

- принцип «обратной перспективы», заключающийся в поэтапной декомпозиции цели.

- принцип системой взаимоувязки всех программ во времени и в пространстве по параметрам показателей основных элементов, и по стадиям

- этих элементов.

- принцип итеративности расчетов программ. Методология формирования программ основана на принципах итеративных расчетов, то есть на многократных расчетах методом последовательного приближения к нужному результату. Если после первого прорасчета программы получаем неудовлетворительный результат в стратегической программе финансового обеспечения, то производится последовательная корректировка, перерасчет всех составляющих программ, пока не будет получен приемлемый вариант программы.

- принцип вариантности расчетов программ, когда каждый вариант стратегической программы представляет собой лишь одно из возможных направлений достижения цели.

- принцип «мягкости» результатов программ, основанный на использовании интервальных исходных данных вследствие их вероятного характера и недетерминированности и соответствующих результатов (расчетных параметров показателей) программ, относящихся к области возможных допустимых значений.

- принцип единого критерия эффективности и единой методики расчетов при социально-экономической оценке вариантов программ.

- принцип системной оптимизации, то есть выбор наилучшего варианта с точки зрения системного критерия эффективности.

Разработка стратегии поднимает главную управленческую проблему: как достигнуть необходимых результатов с учетом положения организации и ее перспектив [5].

Процесс разработки стратегий включает в себя следующие этапы:

- предварительное формулирование целей;
- анализ потенциала предприятия;
- поиск и оценка рыночных возможностей;
- прогноз (исследование тенденций);
- детальная разработка стратегий;
- внедрение стратегий [5].

Цели

Существенными на данном этапе будут следующие характеристики целей:

- конфликтность целей: связь между целями такова, что достижение одной цели затрудняет достижение другой. Конфликтной парой является, например, достижение максимальной прибыли «сегодня» и достижение максимальной доли рынка «завтра».

- комплиментарность: достижение одной цели облегчает достижение другой. Например, превращение предприятия в «фирму качества» способствует достижению максимальной доли рынка.

- индифферентность: цели не оказывают влияния друг на друга. Например, цель «фирма качества» и цель «предприятие широкого ассортимента».

- иерархия целей: подчинение одних целей другим. Например, цель «определенная доля рынка» подчинена цели «определенная рентабельность предприятия» [5].

Достижение конфликтных целей в рамках одного предприятия, как правило, невозможно. При обнаружении таких ситуаций цели необходимо переформулировать. Или может быть применен специальный прием: разделение предприятия, при котором материнская структура достигает одних целей (например, превращается в «фирму качества» и обеспечивает «завтра» значительную долю рынка), а дочерняя - других (например, получает

максимальную прибыль, поставляя на испытывающий временный дефицит рынок, второсортный товар).

Для комплиментарных и индифферентных целей необходимо определить иерархию или приоритет. Существующие ресурсы предприятия и рынок не всегда позволяют достичь всех заявленных целей предприятия. Стратегия должна предусматривать достижение наиболее важных.

Фирме желательно иметь цели на 10 лет в каждый момент времени, но они могут и должны пересматриваться не реже, чем раз в полгода. В случае серьезных затруднений с 10-летними целями, руководитель может установить на первый раз 2-годовые ориентиры, с выходом на долгосрочное планирование через год [23].

Потенциал предприятия.

Возможность разработки и применения той или иной стратегии, сами цели ограничены определенным образом возможностями управления. Определение возможностей управления, его сильных и слабых сторон, как правило, не может быть самостоятельно проведено предприятием: руководитель не может получить объективную информацию о собственном стиле управления ни лично, ни от сотрудников. В рамках маркетингового подхода для целей разработки стратегий оценивается управление по следующим параметрам:

- скорость принятия важных решений;
- обоснованность принятия важных решений;
- реальное делегирование полномочий;
- возможность делегирования полномочий;
- контроль за выполнением решений;
- система стимулирования (поощрений и наказаний);
- проходимость информации «вниз»;
- проходимость информации «вверх»;
- кадровая политика;

- качество планирования деятельности;
- лидерство [23].

Финансы

Финансы часто являются главным ограничивающим фактором в разработке стратегий. Для разработки стратегий существенны следующие финансовые факторы:

- объем собственных финансовых средств. Чаще всего именно он определяет стратегию, поскольку возможность привлечения сторонних средств существует не всегда, в нужный момент их может не быть. Сегодня сторонние инвесторы привлекаются предприятиями, в основном, на развитие уже успешного бизнеса, но не на новые проекты;

- возможность привлечения дополнительных средств. Если она все-таки существует, то может быть использована в качестве «ускорителя» развития предприятия. Здесь существенна вероятность своевременного поступления финансов, сроки кредита, его объем и стоимость.

- прогнозируемый график поступления средств. Собственные финансовые резервы не существуют единовременно в полном объеме. В основном, это прибыль, постоянно получаемая предприятием от текущей деятельности. Объем собственных резервов зависит от времени, когда они могут понадобиться;

- управление финансами. Здесь оценивается, главным образом, оперативность управления [23].

В производстве оценивается:

- технологический уровень и гибкость линий;
- возможность расширения производства;
- существующее качество продукции и возможность его изменения;
- практика планирования и управления.

Для торговых предприятий, не имеющих собственных производств, или использующих их в незначительных масштабах оценивается качество закупки. Для него существенны следующие факторы: возможность закупки необходимой продукции в нужных количествах; управление товарными запасами; наличие альтернативных поставщиков; оперативность закупки.

Для предприятий сферы услуг функции производства выполняют подразделения разработчиков. Для них оцениваются следующие параметры: квалификация существующих разработчиков; продуктивность: объемы, сроки, качество разработок; система стимулирования; возможность привлечения дополнительных квалифицированных специалистов [24].

В сбыте оцениваются следующие факторы:

- фаза жизненного цикла продукта (в случае специализации предприятия на специфическом узком ассортименте). Здесь важно убедиться, что продукт не вступил в фазу дегенерации. Фаза дегенерации может быть диагностирована по стабильному долговременному уменьшению объемов сбыта продукта во всей отрасли;

- наличие, уровень и методы работы со статистической информацией. Уровень достаточен, если собираемая информация в некоторой степени избыточна;

- наличие собственной или контролируемой (через долевое участие) сбытовой сети. Существенны реальные объемы продаж, потенциальная пропускная способность используемых каналов распределения [24].

В маркетинге производится оценка следующих факторов:

- наличие и уровень исследований;
- ценовая политика;
- методы продвижения и стимулирования;
- реальная доля рынка предприятия;
- имидж предприятия, наличие узнаваемых собственных марок товара/услуг, конкурентные преимущества [24].

Кадры

В кадрах оценивается уровень квалификации существующего персонала. Система мотивации, расстановка - все может быть изменено для новых стратегий. Но подбор кадров и их адаптация, обучение персонала требуют времени. Принятие той или иной стратегии во многом определяется наличием квалифицированного персонала на предприятии.

Стратегии разрабатываются всегда исходя из реально существующей ситуации, но призваны направлять действия предприятия в долгосрочном плане, когда исходные положения, принятые при разработке, могут уже не соответствовать реалиям рынка.

При серьезном расхождении стратегических установок с современными рыночными требованиями стратегии необходимо пересматривать, а это означает, что часть ресурсов была потрачена нерационально.

Существенные для стратегий изменения могут происходить в макросреде (изменение общего уровня технологий, политической обстановки, экологических требований, культуры) или в рыночных условиях (изменение платежеспособности рынка, поведения конкурентов, потребностей покупателей). Такие изменения не подконтрольны предприятию, но часто могут быть спрогнозированы на этапе разработки стратегий. Задача прогнозирования состоит из двух этапов: определение наиболее существенных факторов, влияющих на стратегии; и исследование тенденций их изменения [33].

Детальная проработка стратегий выполняется для выбранной заказчиком альтернативы и имеет два уровня: общий уровень предприятия, которым ограничивается проект разработки стратегий и концепции развития предприятия, и уровень маркетинговых стратегий.

На общем уровне предприятия принимаются следующие политические установки и программные решения:

- конкретизируются цели предприятия, общие, и по каждому

направлению деятельности;

- формулируются стратегии предприятия по направлениям;
- определяется отношение к покупателям (приоритеты и уровень обслуживания);
- определяется отношение к конкурентам;
- определяется отношение к продукции;
- принимается решение о ресурсах;
- принимается решение о движении средств;
- определяются «контрольные точки» стратегий;
- определяются точки мониторинга рынка.

Как и цели, стратегические установки не должны быть конфликтными. Их определение производится на основании предварительно полученных данных о потенциале предприятия, рыночных возможностях, тенденциях рынка [33].

Внедрение. Стратегии предприятия, сформулированные и доведенные до каждого работника, помогают сконцентрировать все усилия в нужном русле. В то же время четкая, ясная и понятная для персонала стратегия, скорее всего, будет вскоре ясна и понятна конкуренту, который разработает эффективные меры противодействия (частая ситуация на российском рынке).

Стратегия захвата доли рынка за счет определенного конкурента вынудит конкурента отреагировать, как только он разберется в ситуации. Стратегия роста предприятия за счет покупки нескольких производств, будучи обнародованной, может поднять цены на эти производства.

Принятие любой стратегии требует ее неукоснительного внедрения на все уровни иерархии с соответствующей корректировкой формулировок и конкретизацией целей.

На этапе внедрения разрабатываются варианты формулировок целей и стратегий для среднего руководящего звена предприятия.

Второй основной вопрос внедрения - вовлечение персонала. Вероятность достижения целей предприятием тем выше, чем более каждый работник воспринимает его цели, как свои. Это происходит при участии персонала в формулировании целей, отыскании возможностей, проработке идей [33, С.53].

Таким образом, необходимая часть разработки стратегий - внедрение - должна начинаться с началом разработки.

2 Разработка стратегии развития компании

2.1 Анализ российского и регионального рынка

ООО «Эверест» - общество с ограниченной ответственностью. Тип собственности - частная собственность.

Общество с ограниченной ответственностью МЦ «Эверест» расположено по адресу г. Томск, ул. Вокзальная, 21. Генеральный директор общества – Салин Дмитрий Михайлович.

На рис.3 представлен логотип ООО МЦ «Эверест»



Рисунок 3 - Логотип ООО МЦ «Эверест»

Организационная структура предприятия

Общество с ограниченной ответственностью МЦ «Эверест» - это современное многопрофильное лечебно-профилактическое учреждение города Томска.

Реализация планов организации достигается путем построения организационной структуры, которая позволит эффективно направить совместную деятельность персонала путем должного распределения обязанностей, прав и ответственности.



Рисунок 4 - Организационная структура ООО МЦ «Эверест»

История развития предприятия

ООО Медицинский центр «Эверест» функционирует с 01 октября 2002 года. Это официальная дата рождения предприятия. Основной вид деятельности – оказание платных медицинских услуг, включающих в себя: диагностические, лечебно-профилактические и косметологические услуги. Эверест - самая высокая гора, по оценкам достигающая 8848 метров, которую окружает горные ручьи и свежий воздух, пропитанный здоровьем и красотой. Это и легло в основу названия центра, полагаясь на мастерство и знания медицинского персонала в своей работе и на мудрость руководителя. Свою деятельность Медицинский центр «Эверест» начал с одного подразделения – «Лечебно-диагностического отделения», в стенах которого трудились и продолжают трудиться терапевты, врачи ультразвуковой диагностики,

лаборанты. В марте 2006 года ООО МЦ «Эверест» вышел на одну линию с топовыми томскими косметологическими центрами и достиг точки окупаемости. С момента открытия основным источником поступаемых средств являлась процедура фотоэпиляции.

В октябре 2005 года было открыто новое отделение - «Отделение эстетической медицины и врачебной косметологии», основой которого явилось оказание медицинских косметологических услуг по уходу за лицом и телом. С увеличением числа обращающихся в центр пациентов, встал вопрос о расширении площадей и открытии нового отделения МЦ «Эверест».

Так в 2009 году МЦ «Эверест» расширил свои площади. На базе МЦ «Эверест» стали доступны консультации высококвалифицированных специалистов, как детских, так и взрослых. В практику внедряются новые медицинские технологии диагностики и лечения.

Основная зона деятельности МЦ «Эверест» – Томск и Томская область.

Стратегическое планирование и решающая роль управления осуществляется генеральным директором ООО МЦ «Эверест». Оперативное планирование и управление осуществляется на уровне руководителей структурных подразделений. [1]

Ассортимент товаров, работ, услуг

ОООМЦ «Эверест» - организация, осуществляющая оказание платных медицинских услуг, включающих в себя: диагностические, лечебно-профилактические, хирургические и косметологические услуги на территории Томска и Томской области.

Главный офис расположен в городе Томске. Предприятие осуществляет оказание услуг на высоком уровне и для разных слоев населения.

Частичный прайс-лист на услуги по косметологии за последние два года (2014-2015) приведен в таблице 1.

Таблица 1 – Частичный прайс-лист на услуги по косметологии 2014-2015[2]

Терапевтическо-хирургическая косметология	
Тредлифтинг-установка мезонитей	1200
Тредлифтинг-установка мезонитей с насечками	4200
Лечение гипергидроза (2/2/2)	31500
Мезотерапия: ревитализация кожи лица	5780
Коррекция морщин (зона глаз)	7880
Коррекция морщин (лоб и межбровье)	14490
Биоревитализация кожи, препарат "Ial-sistem"	11030
Введение тромбоцитарной аутоплазмы	10500
Внутримышечное введение препарата "Лаеннек"	3360
Подкожное введение препарата "Лаеннек"	4200
Фотоэпиляция	35000

В таблице 1 можно увидеть частичный прайс-лист на услуги по терапевтическо-хирургической косметологии ООО МЦ «Эверест» за 2014-2015 гг. Величина цен зависит от калькуляции каждого вида процедур. Также цены на процедуры зависят от уровня качества и новизны технологии оборудования.

Доля объемов издержек и доходов от реализации оказания услуг каждого основного вида деятельности 2014-2015 гг. в денежном выражении приведена в таблице 2.

Таблица 2 – Доля объемов издержек и доходов от оказания услуг каждого основного вида деятельности в денежном выражении 2014-2015 гг. [3]

Вид деятельности/ тыс.р	2014 год		2015 год		Изменение	
	Издержки	Доход	Издержки	Доход	Издержки	Доход
Косметология, хирургия	11450	15200	12980	17090	1530	1890
Диагностика	7692	9908	5744	9770	-1948	-138
Профилактика	1139	1990	2490	4887	1351	2897

Из таблицы 2 следует, что в денежном выражении объем издержек и дохода от реализации оказания услуг в 2015 г. по отношению к 2014 г.

значительно увеличен по косметологии, хирургии и профилактике, а по реализации диагностики издержки значительно снижены ввиду закупки качественного оборудования в 2014 г. и сокращения штата, а также снижен доход, на который повлиял низкий спрос.

Кадровая политика и оплата труда

Списочная численность работающих в Обществе в 2015 году составила 60 человек, средний возраст сотрудников — 37 лет. Возглавляет ООО МЦ «Эверест» генеральный директор. В его прямом подчинении заместитель генерального директора, административный персонал, юрист, экономист, бухгалтер. В подчинении генерального директора медицинские профильные работники. [2]

Состав персонала организации по образованию приведен на рисунке 3.

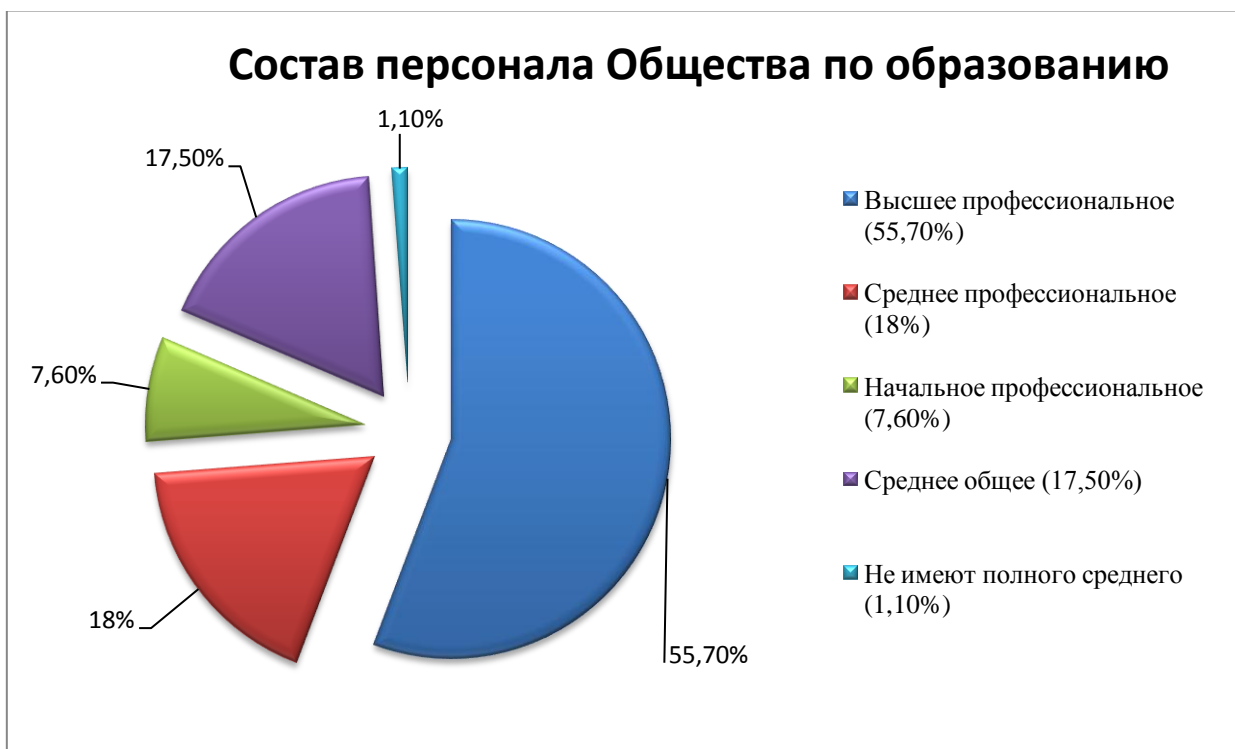


Рисунок 5 - Состав персонала ООО МЦ «Эверест» по образованию.

ООО МЦ «Эверест» — ответственный работодатель, который соблюдает положения трудового законодательства, активно взаимодействует с профсоюзной организацией, обеспечивает достойные условия работы своим

сотрудникам и предоставляет все возможности для их профессионального развития и карьерного роста.

ООО МЦ «Эверест» уделяет большое внимание развитию персонала. Организация регулярно организует проверку выполняемых услуг и программ по повышению квалификации каждого отдельного сотрудника. Более подробная информация по развитию персонала представлена в таблице 3.

Таблица 3 – Показатели по развитию персонала в ООО МЦ «Эверест» [4]

Студенты ВУЗов	Лаборанты, стажеры	Молодые специалисты и работники	Сотрудники Общества
<ul style="list-style-type: none"> - Целевые договоры; - Организация практики; - Поддержка ВУЗов; - Мероприятия по привлечению студентов; - Тестирование студентов. 	<ul style="list-style-type: none"> - Профорентация студентов (косметология, хирургия, диагностика); - Создание 1/2 ставки. 	<ul style="list-style-type: none"> - Финансовая и социальная поддержка; - Оценка потенциала; - Обучение и развитие карьеры путем повышения квалификации; - Премирование. 	<ul style="list-style-type: none"> - Оценка профессиональных знаний; - Оценка управленческих навыков сотрудников; - Конкурсы профессионального мастерства.

В 2014 году получена лицензия на осуществление образовательной деятельности с бессрочным периодом действия. Учебный центр осуществляет подготовку по направлению косметологии в специально оборудованном помещении.

Регулярное заключение коллективного договора стало залогом динамичного развития кадровой политики предприятия в целом. Коллективный договор обеспечивает работникам: достойную и конкурентоспособную заработную плату, льготы и скидки на оказание медицинских услуг, выплаты по случаю юбилейной даты рождения; предоставление оздоровительных путевок в санатории в пределах России, а также детских путевок в санатории; предоставление абонементов на посещение спортивно-оздоровительных комплексов и многое другое.

Общество обеспечивает здоровые и безопасные условия труда работникам. Основные показатели по труду в ООО МЦ «Эверест» представлены в таблице 4.

Таблица 4 – Показатели по труду ООО МЦ «Эверест» [2]

п/п	Показатель	2014 г.	2015 г.	Изменение
.	Среднесписочная численность работников (чел.)	60	56	4
.	Фонд заработной платы (тыс. руб.)	15890	16320	430
.	Отчисления во внебюджетные фонды (тыс. руб.)	3813,6	3916,8	103,2
.	Среднемесячная заработная плата списочного состава (руб./чел)	22,07	22,666	0,596

Показатели по труду отмечают рост среднемесячной заработной платы списочного состава в 2015 г. по отношению к 2014 г. Среднесписочная численность работников ООО МЦ «Эверест» сократилась на 4 человека.

Фонд заработной платы увеличен по отношению к предыдущему периоду в связи с ежегодной индексацией заработной платы работников. Увеличение фонда заработной платы привело к увеличению отчислений во внебюджетные фонды.

Оценка внешней среды при управлении деятельностью предприятия очень важна, так как внешнее окружение является источником многих проблем. Предприятие, как открытая система, зависит от таких факторов как конкуренты, потребители, поставщики, правительственные учреждения, источники трудовых ресурсов, финансовые организации, а также культура, наука, состояние общества и т.д. [4]

Конкуренция имеет большое значение в жизни общества, так как она стимулирует его деятельность. Кроме того, через конкуренцию у товаропроизводителей открывается возможность контролировать друг друга.

ООО МЦ «Эверест» занимает весомое положение по объему оказанных и оказываемых услуг за 2015 год среди перечисленных своих конкурентов. Однако ввиду существования и совершенствования существующих конкурентов, ООО МЦ «Эверест» на данном этапе своего развития не может занять лидирующие позиции на рынке медицинских услуг.

Основным конкурентами ООО МЦ «Эверест» по предоставляемым услугам являются:

1. ООО «МонАми»

Полное наименование: Общество ограниченной ответственностью «МонАми»

Дата регистрации компании: 24.07.2009

Дата постановки на учет в налоговом органе: 24.07.2009

Налоговый орган: ИНСПЕКЦИЯ ФЕДЕРАЛЬНОЙ НАЛОГОВОЙ СЛУЖБЫ ПО Г.ТОМСКУ

Лицензия на осуществление медицинской деятельности № ЛО-70-01-000846

Уставный капитал: 10 000 р.

Предоставляемые услуги: Фотоэпиляция, Термолифтинг, Чистка лица, Ботокс, диспорт, Биоревитализация, Контурная пластика, Фотоомоложение, Прокол мочек ушей, Удаление папиллом, бородавок

Цены услуг превышают цены на эти же услуги в МЦ «Эверест» на 5%

2. ООО «Эскалье»

Полное наименование: Общество с ограниченной ответственностью «ЭСКАЛЬЕ»

Регион: Томская область

Адрес: 634045, Томская область, Г. Томск, ул. Мокрушина 24, 123

Директор: Потапова Елена Владимировна

Основной вид деятельности: предоставление косметических услуг

Уставный капитал: 10000 р.

Предоставляемые услуги: Мезотерапия тела, Увеличение губ, Пиллинг, Фотоэпиляция, Термолифтинг, Чистка лица, Ботокс, диспорт, Биоревитализация, Контурная пластика, Фотоомоложение, Прокол мочек ушей, Массаж, Фитобочка, Солярий.

Цены услуг превышают цены на эти же услуги в МЦ «Эверест» на 5-10%
3. ООО Салон «Эстетик»

Полное наименование: Общество с ограниченной ответственностью Салон «Эстетик»

Дата регистрации: 14.08.2003

Регион: Томская область

Адрес: Томская область, город Северск, ул. Кирова.4. 59

Регистратор: МЕЖРАЙОННАЯ ИНСПЕКЦИЯ ФЕДЕРАЛЬНОЙ НАЛОГОВОЙ СЛУЖБЫ №7 ПО ТОМСКОЙ ОБЛАСТИ

Предоставляемые услуги практически полностью совпадают с услугами МЦ «Эверест».

Цена на услуги превышают цены на эти же услуги в МЦ «Эверест» на 5%

4. ЗАО «Центр семейной медицины»

Полное наименование: Закрытое Акционерное общество «Центр Семейной Медицины»

Лицензия на осуществление медицинской деятельности № ЛО-70-01-000846

Уставный капитал: 10 000

Адрес: Томская область, 634009 г. Томск, Войкова, 55

Директор: Черевко Наталья Анатольевна

Гл. бухгалтер: Ермошина Любовь Васильевна

Предоставляемые услуги практически полностью совпадают с услугами МЦ «Эверест». Цена на услуги превышают цены на эти же услуги в МЦ «Эверест» на 5-10%

Поставщики

Для осуществления деятельности организации необходимы внешние поставки, такие как сырье, трудовые ресурсы, капитал и материалы. Возникает прямая зависимость между организацией и поставщиками, обеспечивающими поставки указанных ресурсов. Естественно, что на рынке закупок больший интерес для организации представляют условия получения этих ресурсов (цена, качество, сроки, объемы и т.д.). Именно эти тенденции определяют общий товароборот организации. В таблице 5 приведены основные поставщики, на долю которых приходится 10 и более процентов всех поставок технологий, оборудования и материалов.

Таблица 5 – Основные поставщики ООО МЦ «Эверест» [2]

Наименование продукции	Наименование поставщика	Объем закупки и стоимостном выражении с учетом НДС, тыс.руб.	Основная информация о поставщике
Технологии, оборудование	ООО "AdvancedTechnologies"	1 512	Продажа оборудования и материалов для изготовления съёмных протезов из термопластов американских компаний "Flexite" и "Valplast", обучение на базе собственной зуботехнической лаборатории.
Материалы и оборудование	ООО "Косметиксгруп"	680	Имплантология от А до Я: Alpha-Bio, Fix-A-Dent (Израиль); любые российские системы имплантации; физиодиспенсеры; костный материал, инструментарий; обучение; замковые крепления и другие материалы Bredent (Германия)
Технологии и "Ноу-хау"	ООО "ВОЛОТЬ"	912	Производство шовных хирургических материалов и игл атравматических

Продолжение таблицы 5

Наименование продукции	Наименование поставщика	Объем закупки и стоимостном выражении с учетом НДС, тыс.руб.	Основная информация о поставщике
Оборудование	ЗАО "Амико"	1210	Комплексное оснащение рентгенологических кабинетов, оборудование и материалы для фотолабораторий, первый отечественный радиовизиограф, ортопантомографы
Оборудование	ООО "Концерн Р-Атлант"	3190	Производство и продажа алмазного, цельного твердосплавного и эластичного инструмента. Портативные бормашины "Ргоххон" (Германия)

Основным поставщиком организации выступает ООО «Концерн Р-Атлант», являющееся авторизованным оператором по поставке материально-технических ресурсов для ООО МЦ «Эверест»

Покупатели

Покупателями услуг ООО МЦ «Эверест» являются жители города Томск, уделяющие особое внимание своему здоровью и красоте. Наиболее популярен центр среди женщин в возрасте от 18-55 лет.

Сегментацию конечных потребителей продукции ООО МЦ «Эверест» можно произвести по нескольким основным направлениям: по полу и по возрасту. Результаты сегментирования представлены на рис.6 и рис.7



Рисунок 6 - Сегментация клиентской базы по полу



Рисунок 7 - Сегментирование клиентской базы по возрасту

Из данных диаграмм можно сделать вывод, что наиболее активные покупатели услуг являются женщины в возрасте от 18 до 22 лет.

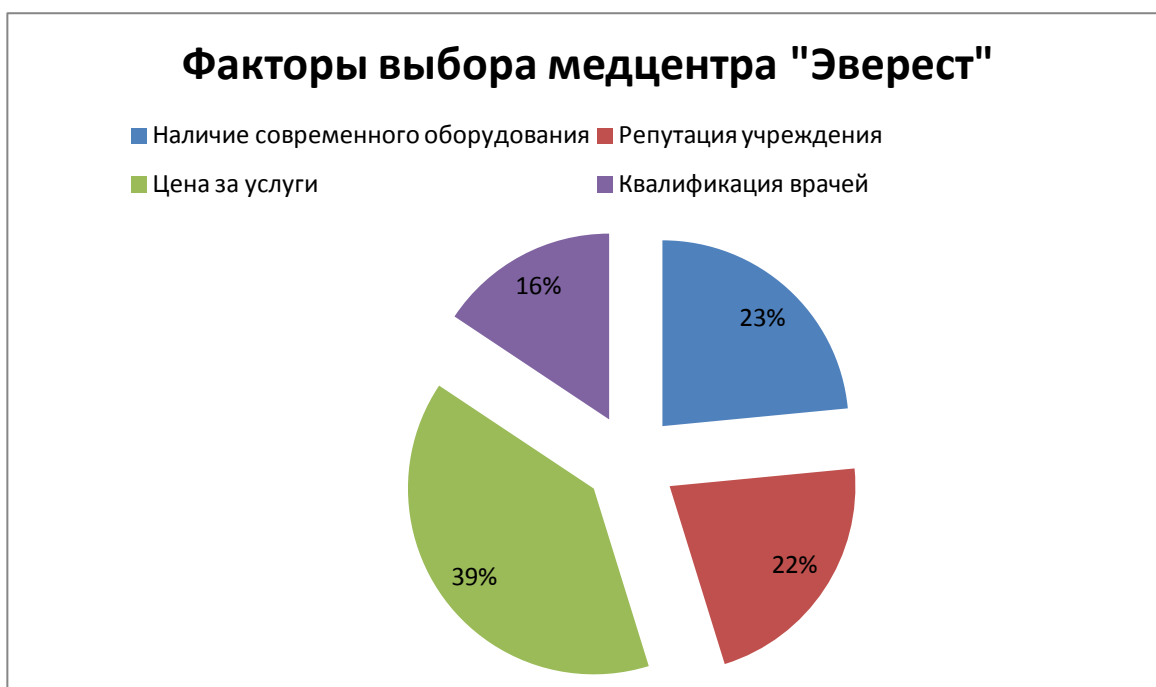


Рисунок 8 - Факторы выбора медцентра «Эверест»

Таким образом, можно сделать вывод, что наиболее важными факторами выбора услуг являются ценовая категория предоставляемых услуг и личный опыт клиентов.

2.2 Ценообразование, финансовые результаты ООО МЦ «Эверест»

Инвестиции в открытие медицинского центра.

Общая сумма вложений в открытие и первоначальное функционирование центра составила 1 230 115 рублей.

Более 80% затрат на открытие медицинского центра пришлось на приобретение медицинского оборудования, а также на ремонт и отделку помещения.

Оборудование для медицинского центра со специализацией «Косметология» обошлось в 1 150 750 рублей. Более подробные пункты инвестирования в комплексное оборудование указано в таблице 6.

Таблица 6 – Инвестиции в комплексное оборудование медицинских кабинетов

Кабинет косметологии			
Оборудование	Количество	Цена за шт.	Итого цена (руб.)
Аппарат газожидкостного пилинга Атисмед	1	156 000	156 000
Косметологический аппарат для микротоковой терапии лица и тела SILVER FOX F903	1	57 200	57 200
Ультрафиолетовый бактерицидный облучатель настенный	1	4 200	4 200
Шкаф для инструментов и медикаментов	1	12 000	12 000
Одноразовые шприцы	20	500	10 000
Бактерицидные лампы	2	2 390	4 780
Оборудование для холла			
Стойка	1	32 000	32 000
Диван медицинский	3	12 600	37 800
Кулер	1	3 200	3 200
Телевизор	2	20 000	40 000
Итого:			357180

Ниже представлена таблица с указанием прочих инвестиционных расходов.

Таблица 7 – Прочие инвестиционные расходы

Прочие инвестиции	
Ремонт и ввод в эксплуатацию оборудования	350 000
Установка ПО	20 000
Получение лицензии и регистрация ООО (вкл. юридические услуги)	60 000
Приобретение и установка ККТ	20 000
Форма для персонала	50 000
Закупка оргтехники	150 000
Офисная мебель	25 000

Продолжение таблицы 7

Прочие инвестиции	
Ремонт и отделка помещения	300 000
Прочие расходы	15 000
Итого	790 000

В таблице 8 представлены расходы ООО МЦ «Эверест» за январь 2017 г.

Таблица 8 – Расходы фирмы за январь 2017 г.

Инвестиции в текущие расходы за январь 2017 г.	
Расходы	Стоимость (руб.)
Арендная плата 150кв.м. (включая комм.расходы), в мес.	120 000
Амортизация оборудования	61 977
Канцтовары	5 000
Закупка медикаментов	15 000
Маркетинг (баннеры, брошюры, информационные стенды)	20 000
Премияльный фонд оплаты труда	103 584
Обслуживание банка	2 500
Взносы в фонды	37 720
ФОТ	289 000
Связь и коммуникация	2 500
Итого	654 281

С учетом высокой посещаемости центра точка безубыточности была достигнута уже через 8 месяцев. Однако срок окупаемости инвестиций составил 28 месяцев (2,5 года). Такой большой разрыв обусловлен тем, что текущие затраты на функционирование центра были не столь большими, относительно первоначальных инвестиций.

Налогообложение

В своей деятельности ООО «Медицинский центр «Эверест» применяет упрощенная система налогообложения (УСНО). УСНО использует различные

объекты налогообложения. Их, согласно статье 346.14 Налогового кодекса, всего два:

- Доходы;
- Доходы, уменьшенные на величину расходов.

При выборе частным медицинским центром объектом налогообложения «Доходы», сумма налога определяется как полученный доход, умноженный на ставку налога, равную 6 %. ООО «Медицинский центр «Эверест» применяет данный объект налогообложения, так как помещение медцентра находится в собственности.

При выборе объектом налогообложения «Доходы минус расходы» сумма налога определяется как разницу между доходами и расходами умноженная на ставку налога, равную 15%. [5]

Структура сайта ООО МЦ «Эверест» и возможности по его использованию

В современном интернете наличие собственного сайта уже не роскошь, а простая необходимость в представлении своей фирмы, в привлечении клиентов и во многом другом.

Сайт – это «визитная карточка» предприятия и один из инструментов ведения конкурентной борьбы.

У ООО МЦ «Эверест» имеется свой официальный сайт¹, а так же есть две страницы, посвященные ООО «Медицинский центр «Эверест», в социальных сетях: «Вконтакте»² и «Facebook»³.

Первая гиперссылка на официальном сайте это «О НАС», нажав на нее можно узнать: историю создания центра, его основные положения и цели и главную миссию. Далее идет ссылка «НАШИ УСЛУГИ», пройдя по данной ссылке там можно блоки предоставляемых услуг по категориям, с подробным

¹ «Медицинский центр «Эверест»/ URL:<http://www.everestmed.ru/>

² Медицинский центр «Эверест: официальная группа в «Вконтакте». / URL: <https://vk.com/everestmed.ru>

³ «Медицинский центр «Эверест» Официальная страница на Фейсбуке. / URL: https://www.facebook.com/pages/медицинский_центр_Эверест/710148695772846?fref=ts

описанием каждой процедуры, которые разделены на косметологию, хирургию, диагностику, профилактику и дополнительные услуги.

В ссылке «ПРАЙС» указана стоимость всех предоставляемых услуг. Далее следует гиперссылка «ОТЗЫВЫ И ВПЕЧАТЛЕНИЯ», пройдя по ней посетитель сайта может получить достоверную информацию от клиентов центра.

Официальный сайт даёт возможность тем, кто хочет устроиться на работу в организацию, получить достоверную информацию о вакансиях и условиях труда, о том, как поддерживает персонал и студентов. Данную информацию можно увидеть в разделе «ПЕРСОНАЛ».

Так же на сайте есть функция «Написать письмо директору», пройдя по ней Вы можете задать любые интересующие Вас вопросы непосредственно у директора медцентра.

2.3 Перспективы развития компании

Проведя анализ методом стратегического планирования, мы можем говорить о следующих факторах внутренней и внешней среды.

Таблица 9 – SWOT-анализ ООО МЦ «Эверест»

	Сильные стороны (S)	Слабые стороны (W)
	<ul style="list-style-type: none"> • Команда высококвалифицированных специалистов с научными степенями • Более 200 кв. м. помещений для предоставления услуг • Узкая специализация центра позволяет всем специалистам и сотрудникам центра глубже изучить данную сферу медицины, а значит более качественно консультировать пациентов клиники • Расположение медицинского 	<ul style="list-style-type: none"> • Негативные отзывы о работе одного доктора могут разрушить репутацию всего центра • Негибкий подход к ценообразованию может оттолкнуть потенциальных клиентов • Неправильно поставленный диагноз, либо неправильно проведенная диагностика может привести к лишению лицензии на предоставление медицинских услуг

	<p>центра и интерьер помещения клиники располагают к расслаблению и психологическому комфорту пациентов</p> <ul style="list-style-type: none"> • Формирование и сохранение репутации медицинского центра позволяет удержать постоянных клиентов и привлечь новых • Регулярное повышение квалификации действующих специалистов • Система скидок, направленная на превращение каждого клиента в постоянного • Работа специалистов в воскресенье по предварительной записи • Собственный сайт компании с возможностью записи на консультацию в режиме онлайн 	<ul style="list-style-type: none"> • Переход востребованного специалиста в конкурентный медицинский центр
	<p>Внешние возможности (О)</p>	<p>Имеющиеся угрозы (Т)</p>
	<ul style="list-style-type: none"> • Заключение партнерского договора на предоставление услуг по лабораторным исследованиям анализов • Возможность открытия филиала центра в другом районе города • Расширение перечня принимающих специалистов из других областей медицины за счет получения соответствующих лицензий 	<ul style="list-style-type: none"> • Увеличение конкуренции на рынке платных медицинских услуг • Снижение реальных доходов населения • Ужесточение государственного регулирования в области здравоохранения • Расторжение договора аренды на помещение либо значительное повышение арендной платы

Комплексная стратегия достижения ООО МЦ «Эверест» высокого статуса в глазах потребителей на рынке включает в себя постоянную работу по следующим направлениям:

- постоянное повышение квалификации персонала центра;
- предоставление новых видов услуг, удовлетворяющих тенденции времени;
- открытие филиалов в разных районах города;
- улучшение условий для работников.

2.4 Калькуляция затрат косметологических и хирургических процедур

Правильно подобранная стратегия расчета стоимости услуг позволяет привлекать в клинику (салон) постоянный поток клиентов, а правильно высчитанная себестоимость процедур и расходная часть помогает оставаться организации на рынке.

Для оценки затрат ООО МЦ «Эверест», производимых при оказании платных услуг, используется метод прямых затрат, который реализован в «Положении о составе затрат по производству и реализации продукции (работ, услуг), включаемых в себестоимость продукции (работ, услуг), и о порядке формирования финансовых результатов, учитываемых при налогообложении прибыли (утверждено постановлением Правительства Российской Федерации от 05.08.1992 г. № 552 с последующими изменениями и дополнениями).

Затраты, включаемые в себестоимость услуг (работ), определяются в соответствии с действующим порядком ведения бухгалтерского учета в Российской Федерации, для каждой платной услуги отдельно.

Издержки производства (себестоимость) — это выраженные в денежной форме текущие затраты фирмы на производство и реализацию продукции, услуги, являющиеся расчетной базой цены

Калькуляционная единица — это единица конкретного изделия (услуги) по калькуляционным статьям (по калькуляции)

Для современной практики наиболее характерным можно считать следующий перечень статей калькуляции:

- сырье и материалы;
- топливо и энергия на технологические цели;
- заработная плата производственных рабочих;
- начисления на заработную плату производственных рабочих;
- общепроизводственные расходы;
- общехозяйственные расходы;
- прочие производственные расходы;
- коммерческие расходы.

В ООО МЦ «Эверест», равно как и в любой российской практике при государственном регулировании цен и при системе свободных цен в качестве базы для использования процента рентабельности при исчислении прибыли в расчет принимается полная себестоимость единицы товара.

Структура себестоимости по статьям калькуляции в расчете на услугу удаления послеоперационных рубцов:

- материалы - 3720 руб
- бахилы, шапочка, простыня, вата, перчатки;
- спирт, растворы;
- основной препарат «Миолюкс» (300 гр);
- хирургические одноразовые инструменты, иглы.
- электроэнергия лазерного аппарата —72 руб.
- оплата труда основных производственных рабочих— 780 руб.
- расходы на чай, душ.

Итого (себестоимость данной процедуры) - 5590

Начисления на оплату труда — обязательные отчисления, предусмотренные Налоговым кодексом Российской Федерации, а также расходы на добровольное медицинское страхование и пенсионное обеспечение, другие социальные нужды в пределах норм, предусмотренных действующим налоговым законодательством.

Общепроизводственные расходы - затраты на содержание, организацию и управление производствами (основным, вспомогательным, обслуживающим).

Общехозяйственные расходы -расходы, непосредственно не связанные с производственным процессом.

Цена изготовителя — цена, включающая себестоимость и прибыль изготовителя.

В цены абсолютного большинства услуг включен налог на добавленную стоимость (НДС), а также другие косвенные налоги.

Цена данной процедуры (по прайс-листу на 2017)– 10000руб

3.2 Внедрение стратегии развития компании

На сегодняшний день в мире наблюдается тенденция диверсификации сферы услуг. Многие ранее обособленные виды услуг начинают объединяться в рамках одной компании, в т. ч. и в здравоохранении. Предлагая комплекс услуг, ЛПУ может повысить свою конкурентоспособность, ослабить возможные риски за счет их диверсификации.

Медицинские услуги, как и ряд других, имеют несколько основных характеристик, которые отличают их от товара: отсутствие владения; неосвязаемость; неразрывность производства и потребления услуги; неспособность услуг к хранению; изменчивость качества.

1. Отсутствие владения. Если человек приобрел товар, имеющий физическое воплощение, то он становится его владельцем, чего нельзя сказать об услуге.

2. Неосвязаемость, неуловимость или нематериальный характер медицинских услуг, к примеру, обследование, означает, что их невозможно транспортировать, хранить и упаковывать. А продемонстрировать, увидеть, попробовать, или изучать их нельзя до получения этих услуг. При этом оценить медицинские услуги можно только после их получения.

3. Неразрывность производства и потребления. Производство и потребление медицинских услуг тесно взаимосвязано и не может быть разорвано во времени.

4. Неспособность услуг к хранению. Специфика производства медицинских услуг заключается в том, что в отличие от товаров, услуги нельзя произвести впрок и хранить. Оказать услугу можно только тогда, когда поступает заказ или появляется клиент.

Важная отличительная черта медицинских услуг – их «сиюминутность». Они не могут быть сохранены для дальнейшей продажи и предоставления. Если спрос на услуги становится больше предложения, то это нельзя исправить, как при продаже медикаментов, взяв товар со склада. Аналогично, если мощность по услугам превосходит спрос на них, то теряется доход и (или) стоимость услуг.

5. Изменчивость качества или неоднородность. Неизбежным последствием одновременности производства и потребления медицинской услуги является изменчивость ее исполнения. Один из важнейших показателей медицинских услуг – это их качество. Принято выделять три составляющих качества медицинской помощи: качество структуры, качество технологии, качество результата.

Основное и первое направление деятельности МЦ «Эверест» - косметология. Косметология – отрасль научных знаний, специализирующаяся на эстетических проблемах человека, их причинах, симптомах и методах борьбы с ними. На сегодняшний день косметология является достаточно рентабельным и эффективным видом деятельности.

В зависимости от уровня подготовки, выделяют два направления деятельности эстетических специалистов:

- Косметолог-эстетист, который ежедневно проводит несложные процедуры, направленные на устранение мелких дефектов кожи, имеющих не медицинскую, а эстетическую природу,
- Врач-косметолог, косметолог-дерматолог - специалист с высшим

медицинским образованием, владеющий объемной информационной базой, способный правильно диагностировать и лечить не только недостатки, но и серьезные заболевания кожи.

Благодаря квалифицированным специалистам, направление косметологии в медицинском центре до сегодняшнего дня занимало основную долю специализации МЦ «Эверест».

В ходе работы был проведен анализ клиентской базы на предмет заинтересованности в других медицинских услугах посредством проведения анкетирования постоянных и новых клиентов.

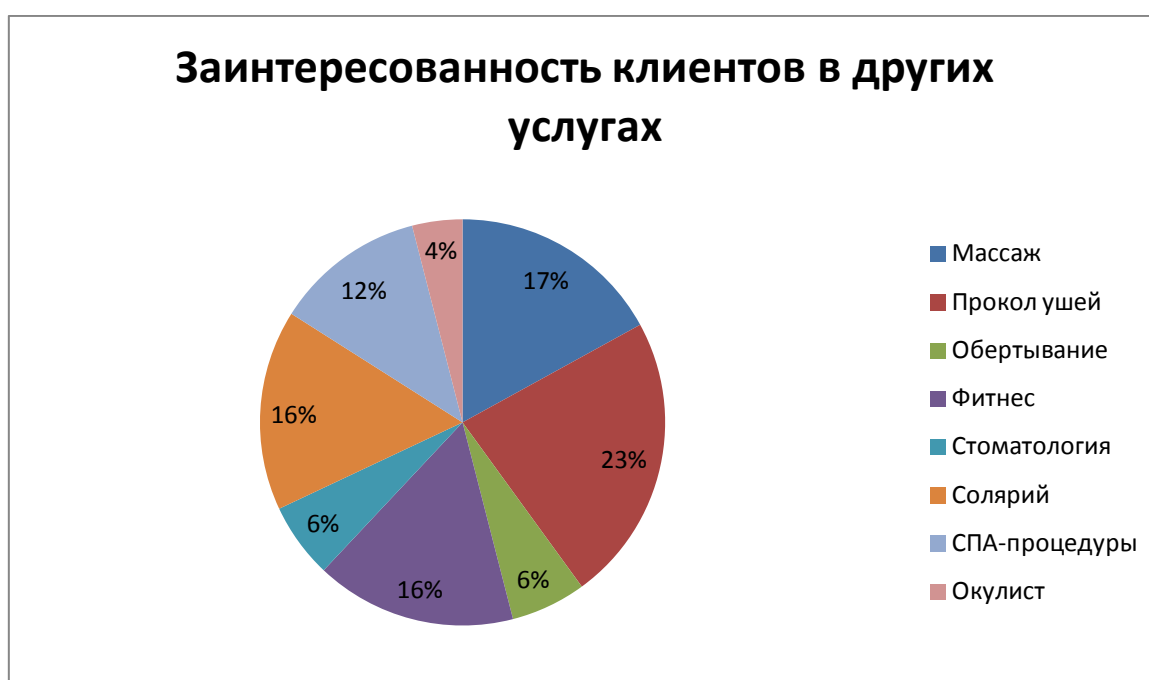


Рисунок 9 - Анализ заинтересованности клиентов в услугах МЦ «Эверест» за январь-декабрь 2014 года

Данный анализ показал, что наибольшую долю заинтересованности у клиентов занимает процедура прокола ушей – 23%, следующей процедурой являются такие направления как «Фитнес», «Массаж» и «Солярий», 17%, 16% и 16%, соответственно.

С учетом данных, полученных при анализе клиентской базы, нами был сделан прогноз на стоимость введения самых ожидаемых услуг в МЦ в будущем периоде, время окупаемости введенных услуг и покупки

оборудования.

Ожидаемые результаты введения новых процедур:

1. Прокол ушей

С учетом уже пройденной практики, среднее количество человек, использующих данную процедуру в месяц - 56, стоимость процедуры по прайсу составляет 500 рублей. При этом расходы на содержание зарплатного фонда работника увеличиваются на 10% от стоимости каждой проделанной процедуры, а затраты на материалы для процедуры составляют 250 рублей. Затраты на рекламу увеличились на 4000 рублей в месяц.

Размер прибыли, полученного от введения новой процедуры составляет:

$$(500 - 500 * 0,1 - 250) * 56 - 4000 = 7200 \text{ рублей в месяц}$$

Таким образом срок окупаемости введенной процедуры:

$$\frac{12000}{7200} = 1,7 \text{ месяца}$$

2. Фитнес

Планируемая загруженность зала для фитнеса: 2 группы в рабочий день по 8 человек. Стоимость 1 занятия - 120 рублей (с учетом покупки абонемента). Затраты на заработную плату тренера - фиксированные 200 рублей за тренировку и 10% от каждой оплаты занятия. Затраты на рекламу 4000 в месяц.

Размер прибыли, полученного от введения новой процедуры составляет:

$$(2 * 8 * 20 * 120) - 2 * 20 * 200 - (2 * 8 * 20 * 120 * 0.1) - 4000 \\ = 26560 \text{ рублей в месяц}$$

Таким образом срок окупаемости введенной процедуры:

$$\frac{212000}{26560} = 8 \text{ месяцев}$$

3. Массаж

Планируемая загруженность массажиста в месяц: 50 человек. Стоимость 1 процедуры - 800 рублей. Затраты на заработную плату массажиста - 50% от стоимости процедуры, затраты на рекламу 2000 рублей в месяц.

Размер прибыли, полученного от введения новой процедуры составляет:

$$(50 * 800) - (50 * 800 * 0.5) - 2000 = 18000 \text{ рублей в месяц}$$

Таким образом срок окупаемости введенной процедуры:

$$\frac{38000}{18000} = 2,1 \text{ месяца}$$

3.Солярий

Планируемая загруженность в месяц: 120 посещений. Средняя стоимость 1 процедуры - 140 рублей. Затраты на заработную плату сотрудника - 5% от стоимости процедуры, затраты на рекламу 2000 рублей в месяц. Средний расход средств на электроэнергию: общая мощность потребления всех ламп 10 кВт*ч. За одну минуту они будут потреблять примерно 167 Вт*мин или 0,167 кВт*мин. Стоимость электроэнергии 2.93 руб/кВт. Итого: 0,167*2.93=0,489 рублей за минуту. Среднее время посещения - 7 минут, следовательно расход средств на электроэнергию:

$$7 * 120 * 0.49 = 412 \text{ рублей в месяц}$$

Размер прибыли, полученного от введения новой процедуры составляет:

$$(120 * 140) - (120 * 140 * 0.05) - 2000 - 412 = 13548 \text{ рублей в месяц}$$

Таким образом срок окупаемости введенной процедуры:

$$\frac{180000}{13548} = 13.3 \text{ месяца}$$

Итоги некоторых расчетов приведены в таблице 10.

Таблица 10 – Расчет введения новых процедур в МЦ «Эверест »

Услуга	Стоимость введения, рублей	Планируемый доход в месяц, рублей	Срок Окупаемости с учетом затрат на рекламу и амортизацию, месяц
Прокол ушей	12 000	28 000	1-2
Фитнес	212 000	38 400	8
Массаж	38 000	40 000	2-3
Солярий	180 000	16800	13-14

Ниже приведена калькуляция двух видов введенных процедур.

Введение услуги «Прокол ушей» включает в себя следующие статьи затрат:

- Пистолет ушной,
- Одноразовые материалы,
- Заработная плата мастеру, административная,
- Коммунальные услуги
- Налоговые отчисления.

Введение услуги «Фитнес» включает в себя следующие статьи затрат:

- Степ-апы, оборудование, гантели, мячи, блины и т.д.,
- Заработная плата мастеру, административная,
- Коммунальные услуги
- Налоговые отчисления.

После проведенного анализа было принято решение расширить спектр предоставляемых услуг на наиболее востребованные (Рисунок 9).

После проведенного анализа, определенных расчетов и введения в использование наиболее необходимых видов услуг, мы предположили, что некоторые потребители нуждаются в комплексном подходе и оказываемых услугах, т.е. оказании нескольких видов услуг в одном. Результаты более широкого анкетирования представлены на рисунке 2. Среди опрошенных так же находились постоянные клиенты и клиенты, пришедшие в первый раз, в возрасте 19-45 лет, более 94% которых – женщины.

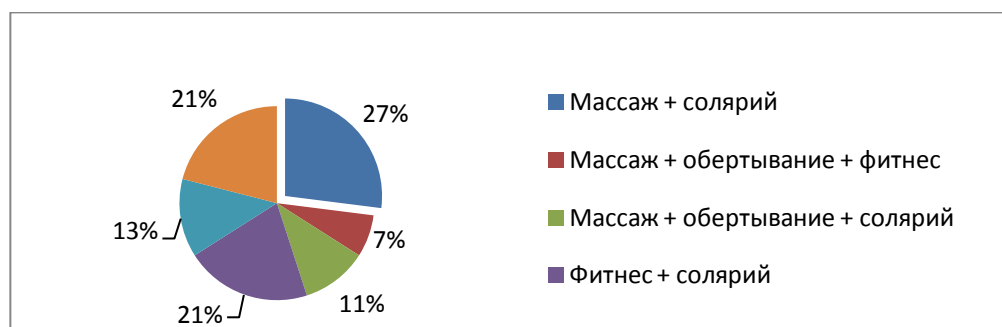


Рисунок 10 - Заинтересованность потребителя в комплексном подходе оказываемых услуг

Из диаграммы можно сделать вывод о том, что потребитель на данном этапе развития общества и экономики страны в большинстве своем (около 80%) в целом заинтересован в комплексном оказании услуг.

В результате анализа были добавлены и введены услуги «Обертывание» и «Консультация специалиста».

Далее был проведен сравнительный анализ среднего чека на одного потребителя «до» и «после» внесения изменений в существующий комплекс услуг в 2014 году. Его результаты представлены в таблице 11.

Таблица 11 – Сравнительный анализ среднего чека «до» и «после» внесения изменений в существующий комплекс услуг в 2014 году

Этап/Период	январь/фев.	март/апр	май/июнь	июль/авг.	сентябрь/окт.	ноябрь/декабрь.
Начало работы	750 руб.	780 руб.				
Добавление нескольких услуг			900 руб.	940 руб.		
Добавление комплекса услуг					1060 руб.	1100 руб.

По результатам внедрения программы объединения нескольких услуг с учетом потребности клиентов, по подсчетам, нам удалось повысить доход компании на 35%.

Основная цель каждой компании - увеличение объема дохода компании и занимаемой доли в общей структуре конкурентов.

Совершенные нами действия в рамках стратегического планирования компании можно отнести к достижению главной цели компании МЦ «Эверест» - повышение занимаемой доли в структуре медицинских центров и частных клиник в городе Томске.

Такая стратегия будет иметь название «горизонтальная диверсификация» – стратегия, направленная на расширение ассортиментного ряда продукции, что

позволит компании не перейти в статус банкрота даже вследствие не востребоваемости одной из отрасли оказываемых услуг.

Таким образом мы можем сделать вывод о том, что МЦ «Эверест» необходимо проводить политику диверсификации.

Во-первых, распределения средств компании будет соответствовать основным мировым, региональным и, как следствие, местным тенденциям оказываемых услуг, что позволит оставаться медицинскому центру актуальным.

Во-вторых, диверсификация медицинских услуг не позволит перейти предприятию в статус банкрота, поскольку будет производиться анализ тенденций на рынке медицины и косметологии и предприятие будет направлять средства в наиболее актуальную сферу услуг.

В-третьих, политика диверсификации поможет занять компании наибольшую долю в отрасли медицинских услуг.

Глава 3 Социальная ответственность

Социальная ответственность - ответственность перед людьми и данными им обещаниями (обязательствами). Это самое распространенное понимание ответственности, и при строгом рассмотрении любые другие виды ответственности являются формой социальной ответственности. Социальную ответственность можно приравнять к чувству долга. Долг может быть ситуативным («Если я обещал - это значит сделаю», «Взял слово - держи») или присущим социальной роли, статусу (долг матери, сына, гражданина, человека).

Социальная ответственность не предполагает той возможности, что у человека есть право выбора: он просто следует обязанностям, предписанным для него. Конечно, саму роль он может выбрать сам, но выбрав ее, он далее обязан подчинить себя ее функционалу, иначе он прослышет безответственным человеком. Поэтому социальную ответственность можно также назвать ролевой ответственностью. В случае ролевой ответственности человек ограничивается одним выбором какой-либо роли в начале, а затем живет по плану (сценарию) этой роли. Это делает жизнь понятнее и проще: не надо постоянно погружаться в экзистенциальные размышления по поводу своих действий. Различают гражданскую, деловую, родительскую и другие виды ответственности, а также ответственность перед самим собой: такое удивительное существо, как человек, способен жить безответственно, в том числе перед самим собой: уничтожая свое здоровье, свои возможности, свое развитие и свое будущее. Поэтому люди ответственные продумывают свои интересы и свое будущее, определяют свои цели и задачи, после чего спрашивают уже с себя по своим же обязательствам.

ООО МЦ «Эверест» придерживается единой политики ведения социально-ответственного бизнеса, стремится обеспечить высочайшее качество оказания медицинской помощи и ее доступности, инвестирует средства на внедрение в медицинскую практику современных методов диагностики,

профилактики и лечения. Наши пациенты находятся в центре внимания того, что мы делаем.

В своей деятельности ООО МЦ «Эверест» неукоснительно соблюдает требования и нормативы действующего законодательства, и своевременно выполняет все налоговые обязательства.

Определение стейкхолдеров ООО МЦ «Эверест»

В основном выбор стратегии КСО основан на анализе заинтересованных сторон (стейкхолдеров).

ООО МЦ «Эверест» довольно небольшой медицинский центр с небольшим штатом сотрудников.

Внешние и внутренние стейкхолдеры отображены в таблице 12.

Таблица 12 – Структура внешних и внутренних стейкхолдеров

Внутренние стейкхолдеры	
Сотрудники	Врачи-косметологи, терапевты; фитнес-тренера; массажисты; уборщицы
Внешние стейкхолдеры	
Клиенты	Постоянные и новые: женщины, мужчины, подростки, дети

Оценка текущих результатов КСО ООО МЦ «Эверест»

В рамках КСО за 2016 г. медицинским центром «Эверест» были достигнуты немалые результаты. Некоторые из них рассмотрены в таблице 13.

Таблица 13 – Результаты КСО ООО МЦ «Эверест»

Наименование	Стейкхолдеры
Стабильная работа с достойной заработной платой, выше средней по	Сотрудники

городу	
Большая корпоративная скидка на услуги МЦ «Эверест»	Сотрудники
Белая заработная плата	Сотрудники
Гибкий и удобный график работы	Сотрудники
Особый подход к каждому сотруднику и клиенту	Сотрудники и клиенты
Скидки выше средних по городу во время сезонных акций	Клиенты
Комната отдыха и развлечений	Сотрудники и клиенты
Обязательное бесплатное консультирование клиента после процедуры	Клиенты
Сопровождение клиента телефонным звонком после проведенных хирургических вмешательств с целью консультации и ответов на возможные вопросы	Клиенты
Скидки выше средних по городу на комплекс услуг	Сотрудники и клиенты
Высококвалифицированные специалисты	Клиенты

Таким образом, мы видим, что представленные результаты КСО являются оптимальными для данной организации, что позволяет ей предоставлять оптимальные рабочие места для сотрудников и отличные условия предоставления услуг для клиентов ООО МЦ «Эверест»

Заключение

В рамках выпускной квалификационной работы была разработана стратегия развития предприятия. Для достижения цели работы был решен ряд задач:

1. Проанализирован рынок медицинских услуг
2. Проведена работа с поставщиками по определению ценового уровня на поставляемые товары
3. Проведен анализ клиентов
4. Проведены организационные инновации с учетом потребностей клиентов

Общество с ограниченной ответственностью МЦ «Эверест» - это современное многопрофильное лечебно-профилактическое учреждение города Томска.

На начальном этапе исследования кампании был проведен анализ рынка медицинских услуг и предприняты меры по дальнейшему развитию, которые в конечном итоге привели к такой стратегии развития, как горизонтальная диверсификация с последующим анализом результатов и внедрения новой стадии развития как «смежные услуги», которые в конечном итоге привели к увеличению дохода кампании на 35% за один год. Также, в ходе работы можно сделать вывод, что стратегия диверсификации - стратегия, которая позволяет компании определить и развить дополнительные направления бизнеса, отличающиеся от текущих производимых товаров и услуг. В условиях растущей конкуренции стратегия диверсификации производства становится отличным инструментом для управления рисками; позволяет избежать излишней фокусировки усилий на одном направлении работы компании.

В настоящий момент ООО «МЦ «Эверест» является одним из конкурентоспособных медицинских центров города Томска.

В разработке стратегии развития предприятия анализ текущей деятельности и клиентов играет важнейшую роль. Он позволяет определить в

каких направлениях стоит развиваться, а в каких сбавить обороты и бросить все силы на развитие нужного направления деятельности.

Список публикаций студента

1. Салин В.Д., Шаповаленко А.Е., Крикунова А.А. Кредитование малого и среднего бизнеса: проблемы и решения// Научно-технический прогресс: актуальные и перспективные направления будущего: сборник материалов V Международной научно-практической конференции (7 апреля 2017 года), Том II – Кемерово: ЗапСибНЦ, 2017 – С. 366-368.

Список литературы

1. Беляев, А. М. Производственный менеджмент: Учебник для бакалавров / И.Н. Иванов, А. М. Беляев, В.В. Лобачев; Под ред. И.Н. Иванов. – М.: Юрайт, 2013. – 574 с.
2. Кужева С. Н. Инновационные основы стратегического развития: учебное пособие / С. Н. Кужева; [науч. ред. А.Е. Миллер]. - Омск: Изд-во Ом. гос. ун-та, 2013. – 108 с.
3. Мокроносов, А. Г. Конкуренция и конкурентоспособность : учебное пособие / А. Г. Мокроносов, И. Н. Маврина. – Екатеринбург : Изд-во Урал ун-та, 2014. – 194 с.
4. Орехов С. А. Корпоративный менеджмент: Учебное пособие / С.А. Орехов, В. А. Селезнев, Н. В. Тихомирова; под общ. ред. д.э.н., проф. С. А. Орехова. – 4-е изд., перераб. – М.: Издательско-торговая корпорация «Дашков и К», 2017. – 440 с.
5. Метод SWOT анализ в стратегическом управлении [Электронный ресурс]. – 19.12.2013. – Режим доступа: <http://powerbranding.ru/biznes-analiz/swot/>
6. История развития предприятия ООО МЦ «Эверест». Официальный сайт. [Электронный ресурс] /URL: <http://everestmed.ru/> (дата обращения: 22.07.2016).
7. Показатели по труду ООО МЦ «Эверест» 2015-2016 гг.
8. Годовой отчет ООО МЦ «Эверест» 2015-2016 гг.
9. Показатели по развитию персонала в ООО МЦ «Эверест» 2016 г.
10. Статья 346.14 НК РФ. Объекты налогообложения. [Электронный ресурс]/URL:<http://ppt.ru/kodeks>(дата обращения: 16.05.2016).
11. Практическая бухгалтерия. Затраты на производство. [Электронный ресурс] / URL:<http://123-job.ru/content>(дата обращения: 16.05.2016).
12. Стратегия маркетинга [Электронный ресурс]. – 10.02.2013. – Режим доступа: http://www.aup.ru/books/m99/3_9.htm
13. Особенности составления SWOT-таблицы. [Электронный ресурс]/ URL:<http://center-yf.ru/>(дата обращения: 16.05.2017).

14. Гусева Н. В. Цены и ценообразование на предприятии: учеб. пособие /Н. В. Гусева . – Самара: Самар. гос. техн. ун-т, 2014. – 160 с
15. Липсиц, И. В. Л61 Ценообразование : учебник и практикум для академического бакалавриата / И. В. Липсиц. — 4-е изд., испр. и доп. — М. : Издатель-ство Юрайт, 2014. — 368 с
16. Дорофеева, Л. И. Основы теории управления: учебно-методический комплекс / Л. И. Дорофеева. – М. - Берлин: Директ-Медиа, 2015. – 450 с.
17. Долгов А. И. Стратегический менеджмент : учеб. пособие / А. И. Долгов, Е. А. Прокопенко. – 3-е изд., стереотип. - М.: ФЛИНТА: МПСИ, 2013. – 280 с.
18. Калькуляция процедур косметологической хирургии ООО МЦ «Эверест» 2016 г.
19. Прайс-лист на оказание косметологических услуг ООО МЦ «Эверест» 2016 г.
20. Смета расходов ООО МЦ «Эверест» за 2016 г.
21. Медицина Израиля [Электронный ресурс]/ URL: <http://www.doc4u.ru/novoe-v-meditsine/lecheniezarubejom.html> (дата обращения: 16.05.2017).

ЛО - 1 № 000405

**Комитет по лицензированию
Томской области**

ПРИЛОЖЕНИЕ № 1 от «28» августа 2008 г.
к лицензии № ЛО-70-01-000099 от «28» августа 2008 г.

на осуществление медицинской деятельности

ВЫДАННОЙ (наименование организации с указанием организационно-правовой формы юридического лица и места нахождения объекта (ф. и. о. индивидуального предпринимателя))
Общество с ограниченной ответственностью «Медицинский центр «Эверест»
634006, г. Томск, ул. Вокзальная, д. 21

Номенклатура работ и услуг:

1) при осуществлении доврачебной медицинской помощи по: медицинскому массажу;
2) при осуществлении амбулаторно-поликлинической медицинской помощи, в том числе: в) при осуществлении специализированной медицинской помощи по: терапии; неврологии; гематологии; эндокринологии; косметологии терапевтической); экспертизе временной нетрудоспособности; профпатологии;

Председатель **Даниленко В.С.**
(подпись уполномоченного лица) (ф.и.о. уполномоченного лица)

М.П.

Приложение является неотъемлемой частью лицензии

ЗАО "Концерн Знак", г. Москва, ул. № 417, уровень "Б", 2008 г.

Приложение В – Прайс-лист на оказание некоторых видов услуг ООО МЦ «Эверест»

Физическая реабилитация		
Наименование	Утром и днём	Вечером (18-21 час.)
Консультация врача ЛФК первичная		750
Консультация врача ЛФК повторная		350
Вводный стандартный курс	8950	10000
Вводный адаптационный курс	9050	9800
Основной лечебный курс	8400	9600
Поддерживающий курс	7200	8400
Упрощенный курс (тренажеры и гимнастика)	3200	
Упрощенный курс (гимнастика)	800	
Программа при опущении внутренних органов	6450	7500
Велотренировки		
Консультация первичная		750
Консультация повторная		350
Велотренировки	12 сеансов	3600
Программа при гипертонической болезни		
Лечебный курс 1 месяц		13000
Занятия на тренажерах	12 сеансов	2400
Велотренировки	12 сеансов	2400
Массаж головы, шеи, воротниковой зоны	10 сеансов	2800
Инфракрасная кабина	10 сеансов	2700
Программа реабилитации после родов*		
Консультация врача первичная		750
Консультация врача повторная		350
*программа назначается индивидуально		
Комплексная программа снижения веса		
Лечебный курс 1 месяц		9850
Велотренажер	12 сеансов	3600
Гимнастика	12 сеансов	3000
Инфракрасная кабина	12 сеансов	3250
Инфракрасная терапия		
Процедура 30 мин.	1 сеанс	300
Абонемент на 1 чел	10 сеансов	2700
Абонемент на 2 чел	10 сеансов	5000
Лечение заболеваний внутренних органов		
СКЭНАР – терапия	1 сеанс	500
Вегетативно-резонансное тестирование полное		2000
Вегетативно-резонансное тестирование паразитозов		1000
Резонансно-частотная терапия паразитозов	Курс лечения	2500
Вегетативно-резонансное тестирование заболеваний, передающихся половым путем		1000
Резонансно-частотная терапия заболеваний, передающихся половым путем	Курс лечения	2500
Вегетативно-резонансное тестирование вирусных заболеваний		1000
Резонансно-частотная терапия вирусных заболеваний	Курс лечения	2500
ГРВ - диагностика		400
Кишечный лаваж	1 сеанс	3000
Массаж		
Массаж головы, шеи, воротниковой зоны	10 сеансов	2800
Массаж шеи, рук, воротниковой зоны	10 сеансов	3800
Массаж рук	10 сеансов	2000
Массаж шеи, воротниковой зоны, грудного отдела позвоночника	10 сеансов	3000
Массаж грудного и поясничного отделов позвоночника	10 сеансов	3500
Массаж поясничного отдела позвоночника	10 сеансов	1500
Массаж спины (шейный, грудной, поясничный отделы)	10 сеансов	4500
Суставной массаж позвоночника	10 сеансов	3000
Массаж живота	10 сеансов	3500
Массаж ног	10 сеансов	3000
Общий массаж	10 сеансов	9500
Медовый массаж спины	1 сеанс	250
Антицеллюлитная программа	10 сеансов	6000
Антицеллюлитная программа	12 сеансов	7000
Антицеллюлитная программа	15 сеансов	9000
Детские программы		
До 1 года		
Общий массаж	10 сеансов	1500
От 1 года до 4 лет		
Общий массаж	10 сеансов	2500
5 -8 лет		

Приложение С – Действующая частичная смета расходов ООО МЦ «Эверест»

<u>Наименование расхода</u>	<u>Дата</u>	<u>Кол-во</u>	<u>Цена за</u>	<u>Сумма</u>
-----------------------------	-------------	---------------	----------------	--------------

			<u>ед.</u>	
<u>Саморезы</u>		<u>1,00</u>	<u>210,00р.</u>	<u>210,00р.</u>
<u>Саморезы</u>		<u>1,00</u>	<u>100,00р.</u>	<u>100,00р.</u>
<u>Пакет</u>		<u>1,00</u>	<u>2,40р.</u>	<u>2,40р.</u>
<u>Бочёнок 1/2</u>		<u>2,00</u>	<u>16,90р.</u>	<u>33,80р.</u>
<u>Кран шаровый 1</u>		<u>2,00</u>	<u>254,90р.</u>	<u>509,80р.</u>
<u>Подводка для смесителя</u>		<u>1,00</u>	<u>81,90р.</u>	<u>81,90р.</u>
<u>Умывальник "Родничок"</u>		<u>1,00</u>	<u>479,00р.</u>	<u>479,00р.</u>
<u>Крепёж раковины</u>		<u>1,00</u>	<u>97,90р.</u>	<u>97,90р.</u>
<u>Гофросифон</u>		<u>1,00</u>	<u>87,90р.</u>	<u>87,90р.</u>
<u>Смеситель для раковины</u>		<u>1,00</u>	<u>899,00р.</u>	<u>899,00р.</u>
<u>Решётка круглая для воздуховода</u>		<u>1,00</u>	<u>39,90р.</u>	<u>39,90р.</u>
<u>Воздуховод 3 м. д.100</u>		<u>1,00</u>	<u>103,90р.</u>	<u>103,90р.</u>
<u>Соединитель круглый д.100</u>		<u>1,00</u>	<u>28,90р.</u>	<u>28,90р.</u>
<u>Предоплата за отделку туалета</u>		<u>1,00</u>	<u>5 000,00р.</u>	<u>5 000,00р.</u>
<u>Пистолет для герметика</u>		<u>1,00</u>	<u>45,90р.</u>	<u>45,90р.</u>
<u>Журнал "Интерьер и диз."</u>		<u>1,00</u>	<u>175,90р.</u>	<u>175,90р.</u>
<u>Журнал "Идеи вашего дома"</u>		<u>1,00</u>	<u>107,90р.</u>	<u>107,90р.</u>
<u>Герметик</u>		<u>1,00</u>	<u>59,90р.</u>	<u>59,90р.</u>
<u>Светильник встроен.</u>		<u>2,00</u>	<u>149,90р.</u>	<u>299,80р.</u>
<u>Панель розовая</u>		<u>3,00</u>	<u>329,90р.</u>	<u>989,70р.</u>
<u>Кафель напольный 1 шт.</u>		<u>1,00</u>	<u>33,18р.</u>	<u>33,18р.</u>
<u>Кафель красный 20 шт.</u>		<u>1,00</u>	<u>337,16р.</u>	<u>337,16р.</u>
<u>Кафель бордюр</u>		<u>2,00</u>	<u>30,30р.</u>	<u>60,60р.</u>
<u>Защёлка для двери</u>		<u>1,00</u>	<u>249,90р.</u>	<u>249,90р.</u>
<u>Шуруп</u>		<u>1,00</u>	<u>23,90р.</u>	<u>23,90р.</u>
<u>Шпингалет</u>		<u>1,00</u>	<u>49,90р.</u>	<u>49,90р.</u>

<u>Навес</u>		<u>2,00</u>	<u>51,90р.</u>	<u>103,80р.</u>
<u>Затирка белая</u>		<u>1,00</u>	<u>68,00р.</u>	<u>68,00р.</u>
<u>Пена монтажная Macroflex</u>		<u>1,00</u>	<u>139,90р.</u>	<u>139,90р.</u>
<u>Кафель напольный 1 шт.</u>		<u>1,00</u>	<u>34,93р.</u>	<u>34,93р.</u>
<u>Уголок 35мм, 2,75 м.</u>		<u>2,00</u>	<u>100,00р.</u>	<u>200,00р.</u>
<u>Планка наружная</u>		<u>1,00</u>	<u>165,00р.</u>	<u>165,00р.</u>
<u>Фуга "Атлас" ярко-красная</u>		<u>1,00</u>	<u>235,00р.</u>	<u>235,00р.</u>
<u>Унитаз</u>		<u>1,00</u>	<u>1 999,00р.</u>	<u>1 999,00р.</u>
<u>Заглушка левая</u>		<u>1,00</u>	<u>43,00р.</u>	<u>43,00р.</u>
<u>Переходник на 3/4 правый</u>		<u>2,00</u>	<u>43,00р.</u>	<u>86,00р.</u>
<u>Переходник на 1/2 левый</u>		<u>1,00</u>	<u>43,00р.</u>	<u>43,00р.</u>
<u>Кронштейн с дюбелем</u>		<u>1,00</u>	<u>119,00р.</u>	<u>119,00р.</u>
<u>Оплата работы по переносу батареи</u>		<u>1,00</u>	<u>200,00р.</u>	<u>1 200,00р.</u>
<u>Уголок из ПВХ</u>		<u>2,00</u>	<u>81,90р.</u>	<u>163,80р.</u>
<u>Фум-лента</u>		<u>1,00</u>	<u>2,76р.</u>	<u>2,76р.</u>
<u>Удлинитель для унитаза</u>		<u>1,00</u>	<u>93,01р.</u>	<u>93,01р.</u>
<u>Футорка</u>		<u>1,00</u>	<u>27,46р.</u>	<u>27,46р.</u>
<u>Подводка сталь 100 для унитаза</u>		<u>1,00</u>	<u>55,01р.</u>	<u>55,01р.</u>