

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

Институт социально-гуманитарных технологий
Направление подготовки 38.03.02 Менеджмент
Кафедра менеджмента

БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА

Тема работы
Совершенствование бизнес-процессов на предприятии

УДК 658.012.224

Студент

Группа	ФИО	Подпись	Дата
3А2Б	Самбурская Мария Александровна		

Руководитель

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Доцент	Видяев Игорь Геннадьевич	к.э.н.		

КОНСУЛЬТАНТЫ:

По разделу «Социальная ответственность»

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Старший преподаватель	Громова Татьяна Викторовна			

Нормоконтроль

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Старший преподаватель	Громова Татьяна Викторовна			

ДОПУСТИТЬ К ЗАЩИТЕ:

Зав. кафедрой	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
менеджмента	Чистякова Наталья Олеговна	К.э.н., доцент		

Томск - 2016г.

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

Институт социально-гуманитарных технологий
Направление подготовки (специальность) 38.03.02 Менеджмент
Кафедра менеджмента

УТВЕРЖДАЮ:
Зав. кафедрой
Чистякова Н.О.

(Подпись)

(Дата)

ЗАДАНИЕ

на выполнение выпускной квалификационной работы

В форме:

Бакалаврской работы

Студенту:

Группа	ФИО
3А2Б	Самбурской Марии Александровне

Тема работы:

Совершенствование бизнес-процессов на предприятии	
Утверждена приказом директора (дата, номер)	

Срок сдачи студентом выполненной работы:

ТЕХНИЧЕСКОЕ ЗАДАНИЕ

Исходные данные к работе <i>(наименование объекта исследования или проектирования; производительность или нагрузка; режим работы (непрерывный, периодический, циклический и т. д.); вид сырья или материал изделия; требования к продукту, изделию или процессу; особые требования к особенностям функционирования (эксплуатации) объекта или изделия в плане безопасности эксплуатации, влияния на окружающую среду, энергозатратам; экономический анализ и т. д.).</i>	Учебные пособия, научная литература, практические пособия, журнальные статьи, материалы научных конференций, Интернет источники, в том числе официальный сайт ООО «КЛДЦ», документы и нормативные акты ООО «КЛДЦ», собственные статьи.
Перечень подлежащих исследованию, проектированию и разработке вопросов <i>(аналитический обзор по литературным источникам с целью выяснения достижений мировой науки техники в рассматриваемой области; постановка задачи исследования, проектирования, конструирования; содержание процедуры исследования, проектирования, конструирования; обсуждение результатов выполненной работы; наименование дополнительных разделов, подлежащих разработке; заключение по работе).</i>	Подходы и методы совершенствования бизнес-процессов, инструменты бережливого производства, построение карт потока создания ценности, построение диаграмм Ганта, построение диаграмм Исикавы, построение диаграмм бизнес-процессов, построение диаграмм Спагетти, оценка финансового состояния компании, анализ текущего состояния бизнес-процессов, выявление потерь в бизнес-

	процессах, предложение мероприятий по переходу к новому состоянию процессов, проведение оценки эффективности.
Перечень графического материала <i>(с точным указанием обязательных чертежей)</i>	Рисунок 1 – Модель бизнес-процесса Рисунок 2 – Организационная структура ООО «КЛДЦ» Рисунок 3 – Анализ платежеспособности Рисунок 4 – Анализ рентабельности Рисунок 5 – Анализ деловой активности Рисунок 6 – Анализ финансовой устойчивости Рисунок 7 – Диаграмма бизнес-процесса «Оказание платных услуг клиентам» Рисунок 8 – Диаграмма Спагетти фактического расположения кабинетов Рисунок 9 – Сокращение длительности бизнес-процесса Рисунок 10 – Сокращение времени на перемещение Рисунок 11 – Эффективность бизнес-процесса Рисунок 12 – Диаграмма Спагетти измененного расположения кабинетов Рисунок А.1 - Диаграмма бизнес-процесса «Деятельность в области оказания платных услуг» Рисунок Б.1 - Фактическая карта потока создания ценности Рисунок В.1 - Будущая карта потока создания ценности Рисунок Г.1 - Диаграмма Исикавы Рисунок Д.1 - Диаграмма Ганта «График проведения мероприятий»
Консультанты по разделам выпускной квалификационной работы <i>(с указанием разделов)</i>	
Раздел	Консультант
Социальная ответственность	Громова Татьяна Викторовна
Дата выдачи задания на выполнение выпускной квалификационной работы по линейному графику	11.01.2016

Задание выдал руководитель:

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Доцент	Видяев Игорь Геннадьевич	к.э.н.		

Задание принял к исполнению студент:

Группа	ФИО	Подпись	Дата
3А2Б	Самбурская Мария Александровна		

**Планируемые результаты обучения по ООП
38.03.02 Менеджмент (бакалавриат)**

Код результата	Результат обучения (выпускник должен быть готов)
<i>Профессиональные компетенции</i>	
Р₁	Применять гуманитарные и естественнонаучные знания в профессиональной деятельности. Проводить теоретические и прикладные исследования в области современных достижений менеджмента в России и за рубежом в условиях неопределенности с использованием современных научных методов
Р₂	Применять профессиональные знания в области организационно-управленческой деятельности
Р₃	Применять профессиональные знания в области информационно-аналитической деятельности
Р₄	Применять профессиональные знания в области предпринимательской деятельности
Р₅	Разрабатывать стратегии развития организации, используя инструментарий стратегического менеджмента; использовать методы принятия стратегических, тактических и оперативных решений в управлении деятельностью организаций
Р₆	Систематизировать и получать необходимые данные для анализа деятельности в отрасли; оценивать воздействие макроэкономической среды на функционирование предприятий отрасли, анализировать поведение потребителей на разных типах рынков и конкурентную среду отрасли. Разрабатывать маркетинговую стратегию организаций, планировать и осуществлять мероприятия, направленные на ее реализацию
Р₇	Разрабатывать финансовую стратегию, используя основные методы финансового менеджмента; оценивать влияние инвестиционных решений на финансовое состояние предприятия
Р₈	Разрабатывать стратегию управления персоналом и осуществлять мероприятия, направленные на ее реализацию. Применять современные технологии управления персоналом, процедуры и методы контроля и самоконтроля, командообразования, основные теории мотивации, лидерства и власти
<i>Универсальные компетенции</i>	
Р₉	Самостоятельно учиться и непрерывно повышать квалификацию в течение всего периода профессиональной деятельности.
Р₁₀	Активно владеть иностранным языком на уровне, позволяющем разрабатывать документацию, презентовать результаты профессиональной деятельности.
Р₁₁	Эффективно работать индивидуально и в коллективе, демонстрировать ответственность за результаты работы и готовность следовать корпоративной культуре организации.

Оглавление

Реферат	7
Введение.....	8
1 Совершенствование бизнес-процессов на предприятии.....	10
1.1 Понятие и сущность бизнес-процессов	10
1.2 Особенности организации бизнес-процессов	13
1.3 Подходы к совершенствованию бизнес-процессов.....	15
1.4 Особенности бережливого производства в медицине	20
1.5 Внедрение инструментов бережливого производства в медицинскую отрасль.....	22
2 Анализ бизнес-процессов ООО «Консультативный лечебно- диагностический центр».....	26
2.1 Общая характеристика ООО «КЛДЦ».....	26
2.2 Анализ хозяйственной деятельности компании	30
2.3 Анализ текущего состояния бизнес-процессов компании	40
3 Совершенствование бизнес-процессов в медицинской отрасли на примере ООО «КЛДЦ»	43
3.1 Мероприятия по совершенствованию бизнес-процессов компании	43
3.2 Оценка эффективности совершенствования бизнес-процессов компании.....	55
4 Социальная ответственность	61
Заключение	73
Список публикаций студента	75
Список используемых источников.....	77
Приложение А Диаграмма бизнес-процесса «Деятельность в области оказания платных услуг»	80

Приложение Б Фактическая карта потока создания ценности	81
Приложение В Будущая карта потока создания ценности	82
Приложение Г Диаграмма Исикавы.....	83
Приложение Д Диаграмма Ганта «График проведения мероприятий»	84

Реферат

Выпускная квалификационная работа содержит 84 страницы, 12 рисунков, 26 таблиц, 20 использованных источников, 5 приложений.

Ключевые слова: совершенствование, бизнес-процесс, инструменты бережливого производства, медицинская отрасль, клиника, производственный цикл, потери, время добавляющее ценность, мероприятия, эффективность.

Объектом исследования является Общество с ограниченной ответственностью «Консультативный и лечебно-диагностический центр».

Целью работы является разработка практических предложений для оптимизации и совершенствования бизнес-процесса «Оказание платных услуг клиентам» в ООО «КЛДЦ».

В процессе исследования проводился анализ бизнес-процесса «Оказание платных услуг клиентам» в ООО «КЛДЦ».

В результате исследования были предложены мероприятия по совершенствованию бизнес-процесса «Оказание платных услуг клиентам», а также проведена оценка эффективности реализации данных мероприятий.

Степень внедрения исследования: работа принята на рассмотрение административным персоналом клиники.

Область применения: медицинская отрасль.

Практическая значимость работы состоит в возможности применения рекомендаций по совершенствованию бизнес-процессов компании.

Введение

В настоящее время компании практически всегда рассматриваются с позиции бизнес-процессов, которые они охватывают. Ключевым фактором эффективной деятельности компании является грамотное управление бизнес-процессами, что предполагает их постоянную оптимизацию, поэтому совершенствование бизнес-процессов является наиболее важным элементом управления.

На данный момент в России большое внимание уделяется такой отрасли экономики, как здравоохранение, а именно медицинской сфере. В связи с чем, актуальным вопросом становится совершенствования бизнес-процессов в медицинской отрасли.

Таким образом, целью данной работы является разработка практических предложений для оптимизации и совершенствования бизнес-процессов компании, на примере ООО «КЛДЦ».

Поставленная цель определила необходимость решения следующих основных задач, последовательность которых отражает основные этапы дипломного исследования:

1. Изучение истории развития клиники;
2. Проведение анализа хозяйственной деятельности компании;
3. Исследование текущего состояния бизнес-процессов;
4. Выявление существующих проблем в бизнес-процессах;
5. Рассмотрение факторов и причин возникновения проблем;
6. Предложение мероприятий по устранению проблем;
7. Проведение оценки эффективности совершенствования бизнес-процессов компании.

Объектом исследования в данной работе выступает Общество с ограниченной ответственностью «Консультативный и лечебно-диагностический центр», клиника СибГМУ.

Предметом исследования являются бизнес-процессы ООО «КЛДЦ».

Теоретико-методическую основу исследования составили теории экономики и менеджмента, теории организации бизнес-процессов, теории управления бизнес-процессами, их анализ и моделирование, труды отечественных и зарубежных ученых по проблемам совершенствования бизнес-процессов.

1 Совершенствование бизнес-процессов на предприятии

1.1 Понятие и сущность бизнес-процессов

Бизнес-процесс – это совокупность логически связанных и повторяющихся мероприятий, в результате которых ресурсы предприятия преобразуются в конечный продукт (услугу) для достижения поставленных, измеримых результатов деятельности предприятия, а также для удовлетворения потребностей как внешних, так и внутренних потребителей.

Назначение любого бизнес-процесса заключается в том, чтобы предложить потребителю товар (услугу), который будет удовлетворять его по стоимости, долговечности, сервису и качеству. Термин потребитель следует рассматривать в широком смысле. Потребителем может быть и другой процесс.

Бизнес-процесс представляет собой устойчивую, целенаправленную совокупность взаимосвязанных видов деятельности, которая преобразует входы в выходы, представляющие ценность для потребителя, по определенной технологии.



Рисунок 1 – Модель бизнес-процесса

Вход бизнес-процесса – это продукт (сырье, материалы, информация, персонал и т.д.), который поступает извне и преобразуется в процессе деятельности предприятия в выход.

Выход бизнес-процесса – это результат выполнения бизнес-процесса (товар или услуга).

В бизнес-процессах выделяют два основных вида входа и выхода (табл.1).

Таблица 1 – Виды входа и выхода в бизнес-процессах

	Первичный	Вторичный
Вход	Объекты, непосредственно инициирующие начало бизнес-процесса. (Например: план закупок, заказ клиента).	Объекты, обеспечивающие нормальное функционирование бизнес-процессов. (Например: стандарты, правила, механизмы).
Выход	Главный результат, ради которого функционирует бизнес-процесс.	Побочный продукт, который может быть востребован другими клиентами.

Владельцем бизнес-процесса является должностное лицо, которое управляет ходом бизнес-процесса и несет ответственность его за результаты и эффективность.

Механизм или ресурс бизнес-процесса – это ресурсы, которые используются для достижения поставленной цели, которые многократно используются в ходе выполнения процесса, но не являются входом процесса.

Управление бизнес-процессом – это информация, которая содержит цели бизнес-процесса, а также правила и принципы преобразования входов в выход.

Функциональный блок – это непосредственно деятельность компании или ее отдела, по преобразованию входа в выход, которая преследует цель, заданную в управлении, и использует имеющиеся ресурсы.

Сеть бизнес-процесса – это совокупность взаимосвязанных бизнес-процессов, включающая все функции, которые выполняются в подразделениях.

Существует множество способов классификации бизнес процессов. Наиболее простой подход к классификации бизнес-процессов появился в результате создания норвежского проекта TOPP по сравнительному бенчмаркингу, разрабатываемого для повышения эффективности деятельности компании, в ходе которого все процессы поделили на три группы:

- Основные (первичные) – процессы, которые создают добавленную стоимость продукта, которые определяют профиль бизнеса, а также имеют стратегическое значение.

- Вспомогательные (поддерживающие) – процессы, которые обслуживают основные бизнес-процессы, а также поддерживают инфраструктуру предприятия.

- Процессы управления – это бизнес-процессы, которые обеспечивают формирование стратегии, планирования и контроля бизнеса, а также управление деятельностью предприятия, основными и вспомогательными процессами.

Также существуют другие способы классификации бизнес-процессов:

1. Классификация бизнес-процессов в зависимости от их места в организационной структуре предприятия:

- Процессы подразделений (внутрифункциональные) – это бизнес-процессы, которые ограничены одним структурным подразделением, находятся под управлением руководителя этого подразделения.

- Сквозные процессы (межфункциональные) – это бизнес-процессы, которые включает деятельность различных структурных подразделений организации.

2. Классификация бизнес-процессов в зависимости от места в иерархии целей организации:

- Процессы верхнего уровня предназначены для реализации стратегических целей;

- Процессы среднего уровня предназначены для реализации тактических целей;

- Процессы нижнего уровня предназначены для реализации оперативных целей.

1.2 Особенности организации бизнес-процессов

Организация бизнес-процессов – это объединение мероприятий для установления их внутренней структуры (организационной, технологической, пространственной, временной), которая будет учитывать конкретные условия в области их реализации. Результатом организации бизнес-процессов является план, описание процессов как основа для их реализации.

Организация бизнес-процессов включает:

- Определение организационной структуры и хода процесса;
- Определение необходимых ресурсов;
- Установление руководства, ответственных;
- Формирование документов, определяющих порядок и правила организации деятельности;
- Разработка информационного обслуживания.

Существует множество подходов к организации бизнес-процессов, однако выделяют три основных подхода:

- Функциональный;
- Процессный;
- Системный.

Функциональный подход рассматривает компанию как набор подразделений, каждое из которых исполняет определенные функции. В этом случае отдельные подразделения ориентированы на выполнение своих собственных показателей, но не всегда - на конечный результат компании, что может вызвать конфликт интересов между подразделениями и отрицательно сказываться на общей результативности бизнеса.

Процессный подход рассматривает организацию как набор процессов - основных бизнес-процессов, управляющих процессов (ставящих цели) и поддерживающих. В рамках данного подхода осуществляется управление отдельными бизнес-процессами.

Системный подход рассматривает организацию как единое целое, как комплекс взаимосвязанных элементов.

Системный подход является наиболее актуальным для организации бизнес-процессов в компаниях. Системный процесс организации процессов состоит из следующих этапов:

1. Исследуется исходная ситуация;

На данном этапе исследуется фактическое состояние бизнес-процессов при помощи различных инструментов. Фактическое состояние могут отражать: результаты деятельности, длительность производственного цикла, затраты, потери, время добавляющее ценность и др.

2. Проводится анализ;

Следующим шагом становится анализ собранных данных. Выделяются сильные и слабые стороны процессов, а также разрабатываются мероприятия по устранению выявленных причин неэффективности.

3. Разрабатывается концепция;

На данном этапе прорабатываются возможные варианты решений выявленных проблем, а также формируются мероприятия по организации бизнес-процессов. В итоге выбирается наилучший вариант из предложенных.

4. Детализируются процессные решения;

На 4 этапе детализируется принятое решение, организуются мероприятия по изменению рабочих систем, рабочих мест, разрабатываются процессные инструкции и иная документация.

5. Этап внедрение;

На данном этапе происходит реализация подготовительных мероприятий таких, как размещение процесса, организация материального потока, переквалификация работников, изменение организации процессов. Затем происходит непосредственное внедрение принятого решения.

6. Этап применения.

На этом этапе осуществляется поддержание деятельности бизнес-процессов, их улучшение и совершенствование.

Бизнес-процессы необходимо строить таким образом, чтобы они создавали ценность для конечного потребителя, а лишние действия были исключены из процесса. Грамотно построенные бизнес-процессы увеличивают ценность для потребителей, а также рентабельность производства.

В свою очередь изменение бизнес-процессов на уровне всего предприятия должно затрагивать производственно-хозяйственную и экономическую деятельность, что обязательно оформляется через нормативные документы и распоряжения и фиксируется в планах дальнейшего развития предприятия.

Основной задачей управления бизнес-процессами является адекватное и быстрое перестроение взаимосвязанных процессов в зависимости от изменяющихся параметров внешней и внутренней среды, будь то поставки, расчеты с контрагентами или расширение рынка.

1.3 Подходы к совершенствованию бизнес-процессов

В настоящее время предприятия практически всегда рассматриваются с позиции бизнес-процессов, которые они охватывают. Управление бизнес-процессами означает их постоянную оптимизацию, поэтому подходы и методы совершенствования бизнес-процессов являются наиболее важными инструментами управления.

Существует два основных подхода, в процессной теории управления процессами, к совершенствованию бизнес-процессов:

- Постепенный (по Демингу) – это пошаговое совершенствование отдельных фрагментов процессов в рамках существующей организационной структуры, которое требует незначительных вложений.

- Кардинальный (по Хаммеру и Чампи) – это существенные изменения существующих процессов, ведущее к изменению организационной структуры управления.

Совершенствование бизнес-процессов в рамках данных подходов выполняется с помощью ряда методов:

1. Методика быстрого анализа решения (FAST);
2. Бенчмаркинг процесса;
3. Реинжиниринг процесса;
4. Всеобщий менеджмент качества;
5. Теория ограничения систем;
6. Бережливое производство.

1. Методика быстрого анализа решения (FAST) предполагает совершенствование определенного процесса в течении последующих девяти дней. В основе данной методики лежит быстрое определение способов улучшения выбранного процесса, в течении двух или трех дней, основанных на интуитивных методах принятия решения.

Методика FAST в большинстве случаев направлена на снижение затрат, а также на снижение длительности цикла процесса.

Главными преимуществами данного метода являются быстрота принятия решения, а также незначительные затраты для осуществления реализации методики.

Недостатками же данной методики являются совершенствование определенного бизнес-процесса без учета взаимосвязи с другими процессами предприятия, также полученные положительные тенденции совершенствования процессов сохраняются непродолжительное время.

2. Бенчмаркинг процесса – это метод совершенствования бизнес-процессов, основанный на сравнительном анализе бизнес-процессов предприятия с процессами другой организации, которая выполняет одинаковую или схожую деятельность, но делает это более успешно и является эталонной на рынке.

Главная цель бенчмаркинга – это выявление причин лучшего функционирования бизнес-процессов, а также устранение или предотвращение расхождений с ними в организациях, в которых проводится исследование.

Главными преимуществами бенчмаркинга являются быстрота проведения, незначительные затраты и усилия.

Недостатками являются перенос ошибок бизнес-процессов «эталонных» организаций на процессы своей организации, которые сложно сразу распознать.

3. Реинжиниринг бизнес-процессов – это кардинальное перепроектирование всех бизнес-процессов организации, которое осуществляется для достижения значительных улучшений деятельности компании в таких показателях, как результативность, качество, уровень затрат, а также оперативность.

Несмотря на то, что данная методика, принадлежащая М. Хаммеру и Д. Чампи, зародилась в США еще в 1900-ых годах, она активно используется в настоящее время на современных предприятиях.

Главным преимуществом является существенное улучшение эффективности бизнес-процессов компании.

Однако недостатками являются сложность применения данной методики, значительные как временные, так и финансовые затраты.

4. Всеобщий менеджмент качества или TQM (Total Quality Management) – это общеорганизационный метод непрерывного повышения качества всех организационных процессов.

Всеобщий менеджмент качества состоит из двух механизмов:

- контроль качества – поддержание необходимого уровня качества;
- повышение качества – существующий уровень качества необходимо не только поддерживать, но и непрерывно повышать.

Основы данной теории заложил Э.Деминг в середине 20 века. Непрерывное повышение качества бизнес-процессов автор методики представляет в виде цикла.

Цикл Э.Деминга – это круг качества, то есть непрерывная работа, которая направлена на совершенствование продукта, а также производственных процессов, оптимизацию всех объектов и единиц.

Управление данным циклом состоит из нескольких этапов:

– Планирование (Plan);

Управление начинается с планирования. На данном этапе проводится анализ фактического состояния и на его основе – стратегическая разработка плановой концепции.

– Выполнение (Do);

Данный шаг подразумевает осуществление намеченных планов в соответствии с разработанной концепцией.

– Контроль (Check);

Контроль необходим на всех этапах, то есть при планировании необходим предварительный контроль, при выполнении задач – текущий, а после реализации планов необходим последующий контроль. При помощи постоянного контроля могут быть обнаружены и своевременно устранены слабые места в организации.

– Претворение в жизнь (Act).

На данном этапе происходит корректировка планов в соответствии с полученными данными, проводятся необходимые изменения. Далее новая измененная концепция внедряется, документируется, и регулярно проверяется ее соблюдение. Намеченные улучшения снова начинаются с этапа планирования.

Исходя из этого, можно сказать, что цикл Эдвардса Деминга позволяет планировать, улучшать и контролировать необходимое качество во всех процессах организации.

5. Теория ограничения систем – это методика совершенствования бизнес процессах, которая основана на поиске и управлении главным ограничителем системы предприятия, который предопределяет эффективность всей деятельности компании. Автором данной методики является Элияху Голдратт, которая была разработана в 1980-х гг.

Теория ограничения систем направлена на выявление и устранение слабого места в деятельности организации, которое ограничивает возможности роста компании, а также ее эффективного функционирования.

Для использования данной методики требуются незначительные финансовые вложения, однако требуются достаточно большое количество времени и аналитических работ для выявления ограничителя системы.

6. Бережливое производство – концепция управления предприятием, главной задачей которой является устранение всех видов потерь в процессе производства.

Главной целью бережливого производства является определение ценности продукта для конечно потребителя, и устранение всех действий, которые не добавляют ценности, но потребляют ресурсы. Создателем системы бережливого производства является Тайити Оно, который стал проводить первые опыты по оптимизации производства уже в 1950-х годах.

Главным преимуществом данной концепции является непрерывное устранение всех видов потерь в деятельности организации.

В настоящее время данная методика совершенствования производства является одной из самых актуальных концепций, которую внедряют большинство современных предприятий. Изначально данная методика применялась исключительно на автомобильных заводах, однако со временем данный подход адаптировали к различным отраслям. Применение бережливого производства используют в таких сферах деятельности, как медицина, логистика, банковские услуги, строительство, образование и многих других.

Несмотря на то, что в каждой отрасли концепция претерпевает некоторые изменения, итог её применения всегда остается неизменным: происходит существенное увеличение эффективности работы и уменьшение потерь.

На данный момент в России большое внимание уделяется такой отрасли экономики, как здравоохранение, а именно медицинской сфере. В связи с чем, актуальным вопросом становится совершенствования бизнес-процессов в медицинской отрасли. Потому рассмотрим применение инструментов бережливого производства в медицинской отрасли.

1.4 Особенности бережливого производства в медицине

Внедрение инструментов бережливого производства стало популярным не только в промышленных отраслях, но также и во многих других, как например, с настоящее время в медицинской сфере все чаще совершенствуют бизнес-процессы посредством принципов Лин. По проведенным экспертным оценкам большая часть времени при оказании медицинских услуг не используется прямо на пациента, что говорит о неэффективности деятельности клиник, а также невысоком качестве оказания услуг.

В 2006 году LEA (Lean Enterprise Academy) из Великобритании стала инициатором созыва первой в ЕС конференции, в которой были рассмотрены вопросы о внедрении "Лин культуры" в сфере здравоохранения. На конференции обсуждались вопросы оказания медицинских услуг потоковым методом посредством использования эффективных логистических технологий.

Бережливое производство в медицине направлено на непрерывное развитие корпоративной культуры, а также на повышение эффективности деятельности медицинской организации.

Основными принципами Лин медицины являются:

- Предоставление качественных услуг;
- Создание продуктов или оказания услуг свободных от дефектов;
- Повышение удовлетворенности клиентов и сотрудников организации;
- Обеспечение безопасности клиента, а также безопасной среды функционирования медицинской организации;
- Развитие организационного обучения;
- Повышение эффективности деятельности организации (финансовых показателей);
- Снижение длительности производственного цикла.

Одной из самых острых и нерешенных проблем в настоящее время является потеря от ожидания приема у кабинета врача-специалиста, а также ряд проблем, которые вытекают из данной.

Самым распространенным подходом к сокращению потерь в медицинской организации является философия Кайдзен, основанная на непрерывном улучшении. Основными принципами Кайдзен в медицинской отрасли являются:

1. Концентрация на клиентах;
2. Постоянные непрерывные улучшения всех бизнес-процессов, которые реализуются как новый формальный стандарт);
3. Открытое обсуждение проблем;
4. Создание рабочих команд (каждый сотрудник принадлежит к команде, межфункциональные команды, сетевая структура);
5. Управление проектами при помощи функциональных команд (в каждый проект включаются те, на которых будет влиять проект);
6. Формирование поддерживающих отношений (необходима гармония в отношениях);
7. Развитие самодисциплины (уважение к себе и организации);
8. Информирование каждого сотрудника (каждый сотрудник должен быть информирован о всей организации);
9. Делегирование полномочий каждому сотруднику (обучение нескольким специальностям).

На настоящий момент уже существует общий алгоритм внедрения инструментов бережливого производства в сферу здравоохранения:

1. Создание врачебного потока;
2. Поддержание врачей на добавленную стоимость времени;
3. Визуальное общение с пациентами;
4. Стандартизированная работа;
5. Оптимальные перемещения в клинике;
6. Совершенствование модели оказания помощи.

1.5 Внедрение инструментов бережливого производства в медицинскую отрасль

На настоящий момент более восьмидесяти процентов крупнейших предприятий мира придерживаются концепции бережливого производства, что свидетельствует о том, что данная концепция является неотъемлемой частью на пути к созданию эффективной деятельности компании, в которой работа основана на полном исключении всех видов потерь, а также совершенствовании всех бизнес-процессов, посредством использования инструментов бережливого производства.

Внедрение бережливого производства в медицинскую сферу имеет свои особенности и состоит из следующих этапов:

1. Оценка текущего состояния бизнес-процессов:

1.1 Проведение видеосъемки;

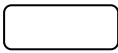
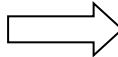
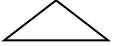
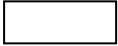
Проводится видеосъемка всего процесса от принятия заказа и приема сырья до поставки готовой продукции на склад либо поставщику.

1.2 Хронометрирование процессов;

На основе проведенной видеосъемки отражается очередность выполнения операций, а также время их выполнения.

1.3 Создание фактической карты потока создания ценности;

Весь процесс делится на отдельные операции, которые обозначаются общепризнанными символами:

-  - операция;
-  - транспортировка или перемещение;
-  - временное хранение или ожидание;
-  - контроль качества;
-  - документы или информация.

При помощи данных символов отображается весь процесс создания ценности. Все операции делятся на те, которые добавляют ценность и те, которые являются потерями.

В концепции бережливого производства выделяют 7 видов потерь:

- Перепроизводство;
- Избыточные запасы;
- Транспортировка;
- Перемещения;
- Ожидания;
- Излишняя обработка;
- Дефекты.

1.4 Построение диаграммы Спагетти.

На основе проведенной видеосъемки фиксируется на плане помещения траектория перемещения сотрудников, инструментов, товаров и документов.

2. Анализ и выявление проблем бизнес-процессов:

2.1 Построение диаграммы Исикавы

На основе проведенной оценки фактического состояния бизнес-процессов выделяются проблемы («узкие места») и при помощи диаграммы Исикавы графически отображаются взаимосвязи между решаемыми проблемами и причинами, влияющими на их возникновение.

2.2 Создание будущей карты потока создания ценности.

Для создания будущей карты, то есть оптимальной карты для предприятия, необходимо из фактической карты исключить потери второго рода, а также максимально возможно сократить потери первого рода. Затем из оставшихся данных составить карту будущую карту потока создания ценности.

3. Предложение мероприятий по устранению выявленных проблем:

3.1 Применение системы 5S - технологии создания эффективного рабочего места;

Посредством применения данной системы происходит устранение всех потерь на рабочем пространстве.

Основными целями системы являются:

- Сокращение числа несчастных случаев;
- Повышение качества процессов;

- Снижение количества дефектов;
- Повышение производительности труда.

Алгоритм внедрения системы 5S состоит из следующих этапов:

- Сортировка – происходит отбор нужных и ненужных вещей.
- Самоорганизация – эффективное использование рабочих мест, что позволяет устранить потери времени на поиск и перемещение.
- Систематическая уборка – обеспечение объектам надлежащей чистоты.
- Стандартизация – способ обеспечения стабильности процессов, создание которого состоит из следующих работ:
 - Совершенствование – превращение внедренных стандартов в привычную работу каждого сотрудника.

3.2 Использование инструмента - визуализация;

Визуализация – это любое средство, информирующее о том, как должна выполняться работа. Это такое размещение инструментов, деталей, тары и других индикаторов состояния производства, при котором каждый с первого взгляда может понять состояние системы – норма или отклонение.

Наиболее часто используемые методы визуализации:

- Оконтуривание;
- Цветовая маркировка;
- Маркировка краской;
- «Было»-«Стало»;
- Графические инструкции.

3.3 Внедрение - TPM (Total productive maintenance) – всеобщего ухода за оборудованием;

TPM – это инструмент бережливого производства, который способствует снижению потерь времени, вызванных простоем оборудования из-за поломок или избыточной эксплуатации. Главной целью применения всеобщего производительного обслуживания является повышение

эффективности компании посредством повышения качества обслуживания оборудования. Данный инструмент обеспечивает:

- Организацию работы, где отсутствуют какие-либо потери;
- Объединение сотрудников путем создания корпоративной культуры;
- Организацию управления вовлеченностью всего персонала.

Алгоритм внедрения ТРМ состоит из следующих этапов:

1. Объявление решения о внедрении ТРМ;
2. Установление целей, принципов, тактики ТРМ;
3. Проведение обучения ТРМ;
4. Организация поддержки;
5. Реализация мероприятий плана ТРМ;

После переобучения персонала реализация проектов ТРМ станет понятной для всех сотрудников компании, а также несложной задачей для немедленного и всеобщего начала действий.

3.4 Построение диаграммы Ганта.

После выявления причин возникновения проблем и методов их устранения, строится диаграмма Ганта - это популярный тип столбчатых диаграмм, который используется для иллюстрации плана, графика работ по какому-либо проекту.

Также возможно использование и других инструментов бережливого производства.

Таким образом, после устранения выявленных проблем разрабатываются критерии результативности проделанной работы, и оценивается эффект, полученный организацией от применения предложенных мероприятий.

2 Анализ бизнес-процессов ООО «Консультативный лечебно-диагностический центр»

2.1 Общая характеристика ООО «КЛДЦ»

Сибирский Государственный Медицинский Университет (СибГМУ) является первым высшим учебным заведением за Уралом. История университета начинается с медицинского факультета Томского университета. СибГМУ был создан на окраине царской России и включал в себя в первые десять лет единственный медицинский факультет, который в скором времени был признан первоклассным учебным, научным и лечебным центром, который оказал большое влияние развитие и становление здравоохранения в Сибири.

В 19 веке в Сибири здравоохранение было совсем не развито. Все медицинские учреждения, среди которых преобладали небольшие больницы, которые обслуживались одним врачом, принадлежали разным ведомствам.

Впервые в 1888 году оторлся Томский университет с единственным медицинским факультетом и клиническим корпусом. Именно с этого года начинают свою историю клиники СибГМУ.

Строительство томских клиник шло непрерывно, постоянно происходило расширение корпусов и пристроек. И уже к 1891 году было открыто 10 клинических мест.

В 1892 году были открыты факультетские клиники и павильон для заразных больных были, число мест в которых было доведено до 100. На их базе стало возможным открытие многих клиник:

- Клиника нервных болезней;
- Клиника детских болезней;
- Клиника кожных и венерических болезней;
- Клиника глазных болезней;
- Клиника акушерства и гинекологии.

На следующий год был открыт гигиенический корпус, а к 1902 году построили здание клинической амбулатории.

Клиники СибГМУ стали центром специализированной помощи не только для Сибири, но также и для всего Дальнего Востока, а наличие высококвалифицированных и широко известных специалистов и ученых привлекало все большее количество людей.

Плохое состояние зданий клиник компенсировалось высокими показателями лечения, высокой эрудицией специалистов, их настойчивостью, а также большим желанием принести пользу народу.

В 1908 году здание, предназначенное под общежитие, было передано под госпитальные клиники. Медицинскую помощь оказывали не только в специализированных клиниках, но также и за их пределами. Специалисты организовывали выездные отряды, которые выезжали в самые отдаленные районы Сибири.

К 1921 году в 7 Сибирских губерниях, население которых не превышало 8 млн. человек, было 639 врачей. В томской же области на 13140 жителей приходилось по одному врачу, то есть радиус врачебного участка достигал 300-600 верст. В клиниках лечились жители не только губерний, но также жители с Урала, Сахалина и многие другие. Самыми известными на тот момент учеными-врачами были А.Г.Савиных, Д.Д.Яблоков, К.Н.Завадовский и др.

В 1927 году к 35-ти летнему юбилею комиссар здравоохранения Н.А.Семашко писал: "Основание клиник в далекой Сибири 35 лет назад явилось первым проблеском научной организации здравоохранения и оказания квалифицированной медицинской помощи населению Сибири. За эти годы, несмотря на все тяготы, ужасы и разрушения гражданской войны, Клиники с честью выполнили свое назначение и дали стране культурных работников...".

В 1930 году после преобразования медицинского факультета в медицинский институт в клиниках начался новый этап их развития. Данный период так называемых "сталинских репрессий" сыграл не маленькую роль в развитии Клиник, многие должности стали занимать люди, далекие от медицины. Однако в итоге появились новые врачебные должности, специализированные отделения, также открылась аптека.

После войны в клиниках выросла материальная и техническая базы, увеличилось количество мест. Клиники СибГМУ открыли свои сети здравпунктов, многие из которых работают и на сегодняшний день, на собственные средства. Данные здравпункты стали центрами консультаций, профосмотров, изучения условий труда. Специалисты данных центров стали обследовать сотрудников фабрик и заводов.

В 1967 г. институт наградили орденом Трудового красного знамени за взятую на себя большую работу по лечению больного населения. В период 1950-1990 гг. госпитализация составляла более 20 тысяч людей в год, около 10 тысяч проходили амбулаторное лечение.

В настоящее время в Клиниках СибГМУ используются самые прогрессивные методы диагностики, профилактики и лечения. Существенно расширена материально-техническая база, что позволяет использовать на практике такие виды диагностики и лечения, как эндоскопия, микрохирургия, трансплантология, операции с применением металла с памятью формы и др.

Клиники СибГМУ стали самой мощной научно-практической базой университета.

Более 15 кафедр, расположенных на базе Клиник, ежедневно участвуют в учебном процессе. Состав преподавателей клинических кафедр принимает непосредственное участие как в диагностическом, так и в лечебном процессах. Преподавательский состав состоит из 10 академиков, 52 докторов наук и 181 кандидата в медицинские науки.

Персонал Клиник состоит из 239 врачей, 392 средних медицинских работников, 286 санитаров, 4 заслуженных врачей РФ, 9 кандидатов медицинских или фармацевтических наук, 1 доктор медицинских наук, 51 врач высшей категории, 29 врачей первой категории составляют цвет сотрудников Клиник СибГМУ.

В Клиниках СибГМУ за год проходят стационарное лечение более 15 тысяч больных. В составе Клиник находится 12 специализированных клиник, большинство из которых имеют специализированные отделения, собственную

аптечную службу, клинико–диагностические отделения, а также параклинические подразделения.

Одним из подразделений СибГМУ является Консультативный и лечебно-диагностический центр (КЛДЦ).

ООО «КЛДЦ» – консультативный и лечебно-диагностический центр расположен на ул. Учебной 39/1. Дата образования: 24 марта 1998 года. Всего в клинике имеется 111 врачей, работающих по самым различным направлениям, 6 медицинских регистраторов. Отраслью предприятия является врачебная практика и физкультурно-оздоровительная деятельность.

Целью работы КЛДЦ является обеспечение качественного образовательного и научно-исследовательского процесса и оказание высококвалифицированной первичной доврачебной, врачебной и специализированной, в том числе высокотехнологичной медицинской помощи населению.

Миссией КЛДЦ является оказание пациентам комплексной высокотехнологичной медицинской помощи на условиях партнерства и активного участия пациентов в принятии решений, касающихся здоровья и благополучия. Внедрение в российскую медицинскую практику лучших мировых методов лечения и диагностики для продления и улучшения качества жизни пациентов, в том числе с онкологическими заболеваниями.

Клиники осуществляют свою деятельность в соответствии с Федеральным законом от 21.11.2011 №323-ФЗ «Об основах охраны здоровья граждан в Российской Федерации», Федеральным законом от 21.12.2012 №273-ФЗ «Об образовании в Российской Федерации», Уставом Государственного бюджетного образовательного учреждения высшего профессионального образования «Сибирский государственный медицинский университет» Министерства здравоохранения Российской Федерации, другими нормативными актами и действующим законодательством Российской Федерации, настоящим Положением и локальными правовыми актами Университета.

КЛДЦ имеет линейно-функциональную организационную структуру управления, так как позволяет организовать управление по линейно-функциональной схеме. Главный врач осуществляет управление клиникой, его заместители по амбулаторно-поликлинической работе, хирургической работе, клинико-экспертной работе и медицинской части выполняют функциональные обязанности, а главные медсестры осуществляют линейное управление.

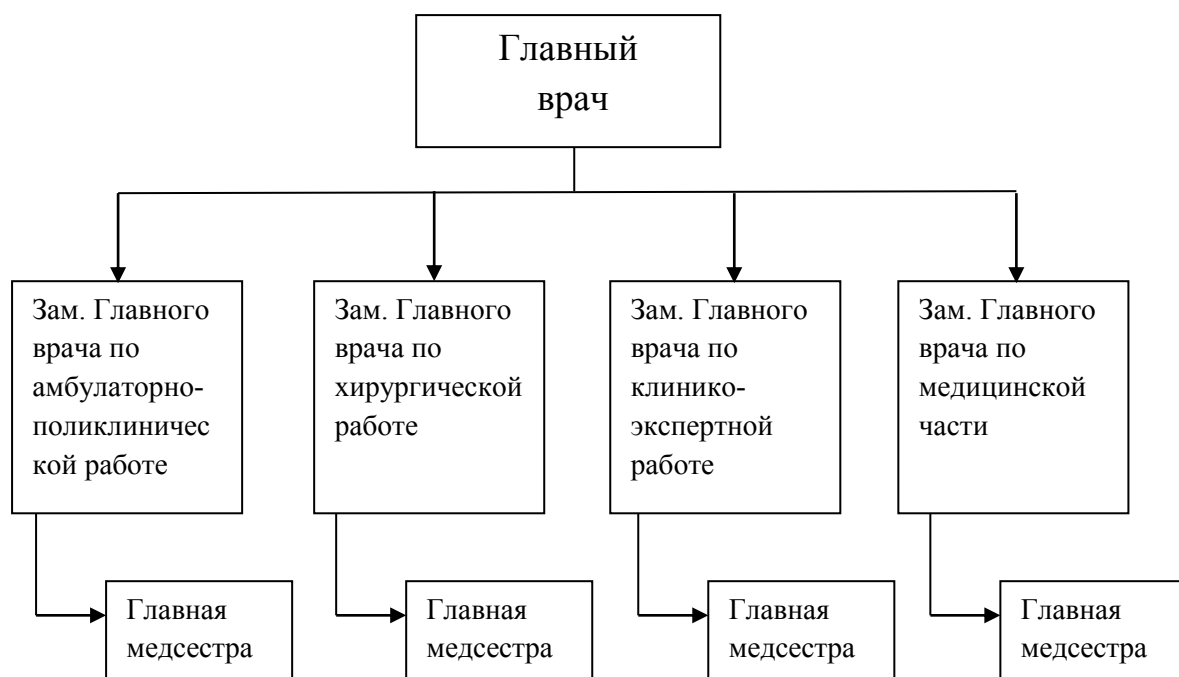


Рисунок 2 – Организационная структура ООО «КЛДЦ»

2.2 Анализ хозяйственной деятельности компании

Балансовая отчетность предприятия Общества с ограниченной ответственностью "Консультативный лечебно-диагностический центр" за 2014-2015 гг.

Инн предприятия: 7018043576.

КОД ОКВЭД: 85.12 – врачебная практика.

Таблица 2 – Актив баланса ООО «КЛДЦ» за 2014-2015 гг.

Наименование показателя	На 31.12.2014 года, тысяч рублей	На 31.12.2015 года, тысяч рублей
1	3	4
АКТИВ		
I. ВНЕОБОРОТНЫЕ АКТИВЫ		
Нематериальные активы	0	0
Результаты исследований и разработок	0	0
Основные средства	0	0
Доходные вложения в материальные ценности	0	0
Финансовые вложения	0	0
Отложенные налоговые активы	0	0
Прочие внеоборотные активы	0	0
ИТОГО по разделу I	0	0
II. ОБОРОТНЫЕ АКТИВЫ		
Запасы	0	0
Налог на добавленную стоимость по приобретенным ценностям	0	0
Дебиторская задолженность	96	88
Финансовые вложения (за исключением денежных эквивалентов)	0	500
Денежные средства и денежные эквиваленты	50	21
Прочие оборотные активы	0	0
ИТОГО по разделу II	146	609
БАЛАНС Общество с ограниченной ответственностью "Консультативный лечебно-диагностический центр"	146	609

Таблица 3 – Пассив баланса ООО «КЛДЦ» за 2014-2015 гг.

ПАССИВ		
III. КАПИТАЛ И РЕЗЕРВЫ		
Уставный капитал (складочный капитал, уставный фонд, вклады товарищей)	10	10
Собственные акции, выкупленные у	0	0

Продолжение таблицы 3

акционеров		
Добавочный капитал (без переоценки)	0	0
Резервный капитал	0	0
Нераспределенная прибыль (непокрытый убыток)	10	545
ИТОГО по разделу III	20	555
IV. ДОЛГОСРОЧНЫЕ ОБЯЗАТЕЛЬСТВА		
Заемные средства	0	0
Отложенные налоговые обязательства	0	0
Оценочные обязательства	0	0
Прочие обязательства	0	0
Итого по разделу IV	0	0
V. КРАТКОСРОЧНЫЕ ОБЯЗАТЕЛЬСТВА		
Заемные средства	0	0
Кредиторская задолженность	126	54
Доходы будущих периодов	0	0
Оценочные обязательства	0	0
Прочие обязательства	0	0
ИТОГО по разделу V	126	54
БАЛАНС	146	609

Таблица 4 – Отчет о прибылях и убытках ООО "КЛДЦ"

Наименование показателя	На 31.12.2014 года, тысяч рублей	На 31.12.2015 года, тысяч рублей
1	3	4
Выручка Общество с ограниченной ответственностью "Консультативный лечебно-диагностический центр"	2790	3739
Себестоимость продаж	2782	3139
Валовая прибыль (убыток)	8	600
Коммерческие расходы	0	0
Управленческие расходы	0	0
Прибыль (убыток) от продаж	8	600

Продолжение таблицы 4

Доходы от участия в других организациях	0	0
Проценты к получению	0	0
Проценты к уплате	0	0
Прочие доходы	0	0
Прочие расходы	114	12
Прибыль (убыток) до налогообложения	-106	588
Текущий налог на прибыль	0	0
в т.ч. постоянные налоговые обязательства (активы)	0	0
Изменение отложенных налоговых обязательств	0	0
Изменение отложенных налоговых активов	0	0
Прочее	0	53
Чистая прибыль (убыток) Общество с ограниченной ответственностью "Консультативный лечебно-диагностический центр"	-106	535
СПРАВОЧНО		
Результат от переоценки внеоборотных активов, не включаемый в чистую прибыль (убыток) периода	0	0
Результат от прочих операций, не включаемый в чистую прибыль (убыток) периода	0	0
Совокупный финансовый результат периода	-106	535

Таблица 5 – Анализ динамики и структуры отчета о финансовом положении предприятия

Наименование раздела/статьи	На начало отчетного периода	На конец отчетного периода		Изменение за год	
	Сумма, руб.	Сумма, руб.	Удельный вес, %	(+, -)	
				Сумма, руб.	Темп изменения, %
Активы					
I Внеоборотные	0	0	0	0	0

Продолжение таблицы 5

активы, в т.ч.					
II Оборотные активы, в т.ч.	146	609	100,00%	463	317%
Дебиторская задолженность	96	88	14,45%	-8	-8%
Денежные средства	50	21	3,45%	-29	-58%
Финансовые вложения		500	82,10%	500	-
Итого активы	146	609	100,00%	463	317%
Пассивы					
III Капитал и резервы, в т.ч.	20	555	91,13%	535	2675%
Уставный капитал	10	10	1,64%	0	0%
Нераспределенная прибыль	10	545	89,49%	535	5350%
IV Долгосрочные обязательства, в т.ч.	0	0	0	0	0
V Краткосрочные обязательства, в т.ч.	126	54	8,87%	-72	-57%
Краткосрочная задолженность	126	54	8,87%	-72	-57%
Итого пассивы	146	609	100%	463	317%

За рассматриваемый период валюта баланса увеличилась в 3 раза (463000 руб.), внеоборотные активы отсутствуют, оборотные активы так же увеличились в 3 раза, раздел капитала и резервов увеличился в 27 раз (535000 руб.), краткосрочные обязательства уменьшились на 57% (72000 руб.), долгосрочных обязательств у предприятия нет, также выросла нераспределенная прибыль в отчетном году на 535000 руб.

На изменение общей суммы совокупных активов в наибольшей степени повлияло появление финансовых вложений, удельный вес которых составляет 82% валюты баланса.

Также на изменение общей суммы совокупных пассивов повлияло увеличение статьи нераспределенная прибыль более чем в 5 раз.

Положительными тенденциями, которые свидетельствуют об улучшении финансового положения предприятия являются: сокращение краткосрочных обязательств, а также увеличение собственного капитала и появление краткосрочных финансовых вложений.

Отрицательными тенденциями, которые свидетельствуют об ухудшении финансового положения предприятия являются: уменьшение денежных средств.

Анализ платежеспособности (ликвидности).

Таблица 6 – Показатели платежеспособности

Наименование показателя	Обозначение	На дату 31.12.14 г.	На дату 31.12.15 г.	Нормативное значение
Чистые оборотные активы	ЧОА	20	555	
Коэффициент текущей ликвидности	Ктл	1,16	11,28	1,5-3
Коэффициент быстрой ликвидности	Ксл	1,16	11,28	0,8-1,2
Коэффициент абсолютной ликвидности	Кал	0,4	9,6	0,25-0,35

Предприятие платежеспособно, о чем свидетельствуют коэффициенты ликвидности, которые превышают нормативные значения.

Также стоит отметить, что рост коэффициентов ликвидности в отчетном году произошел посредством появления у предприятия краткосрочных вложений, которые были сделаны с целью получения прибыли.

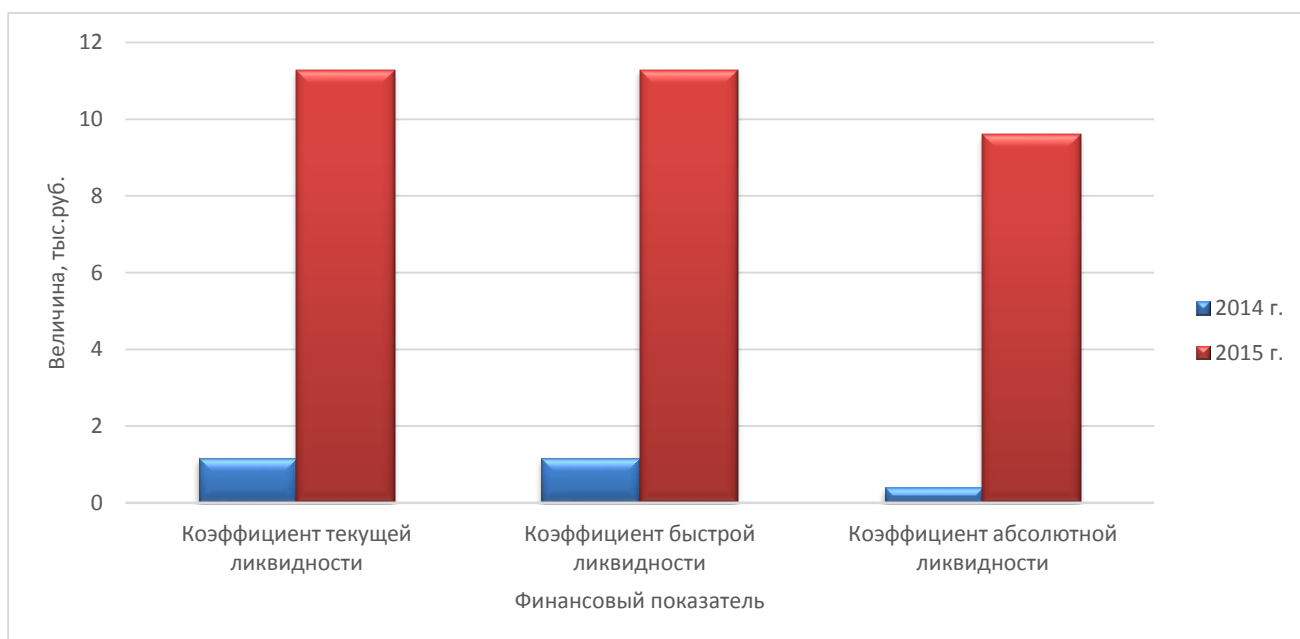


Рисунок 3 – Анализ платежеспособности

Таблица 7 – Показатели рентабельности

Показатели рентабельности	Обозначение	Предыдущий период	Отчетный период
Валовая рентабельность продаж, %	R	0,29	16
Операционная рентабельность продаж, %	R _{пр}	0,29	16
Чистая рентабельность продаж, %	R _{чПр}	-3,8	14,3
Рентабельность активов, %	ROA	5,5	98,5
Чистая рентабельность активов, %	ROA _{чПр}	-72,6	87,8
Рентабельность собственного капитала, %	ROE	-530	96,4

Рентабельность собственного капитала рассчитана на конец периода, по следующей формуле:

$$ROE = \frac{\text{Чистая прибыль}}{\text{Собственный капитал}_{\text{конец года}}} * 100\%, \quad (1)$$

где ROE – рентабельность собственного капитала, %.

В 2014 году предприятие было убыточным, поэтому у него наблюдалась отрицательная рентабельность собственного капитала, однако в 2015 году показатели рентабельности существенно улучшились: операционная рентабельность продаж увеличилась с 0,29% до 16%, чистая рентабельность также увеличилась с 5,5 % до 98,5%. Рост рентабельности собственного капитала связан с увеличением чистой прибыли.

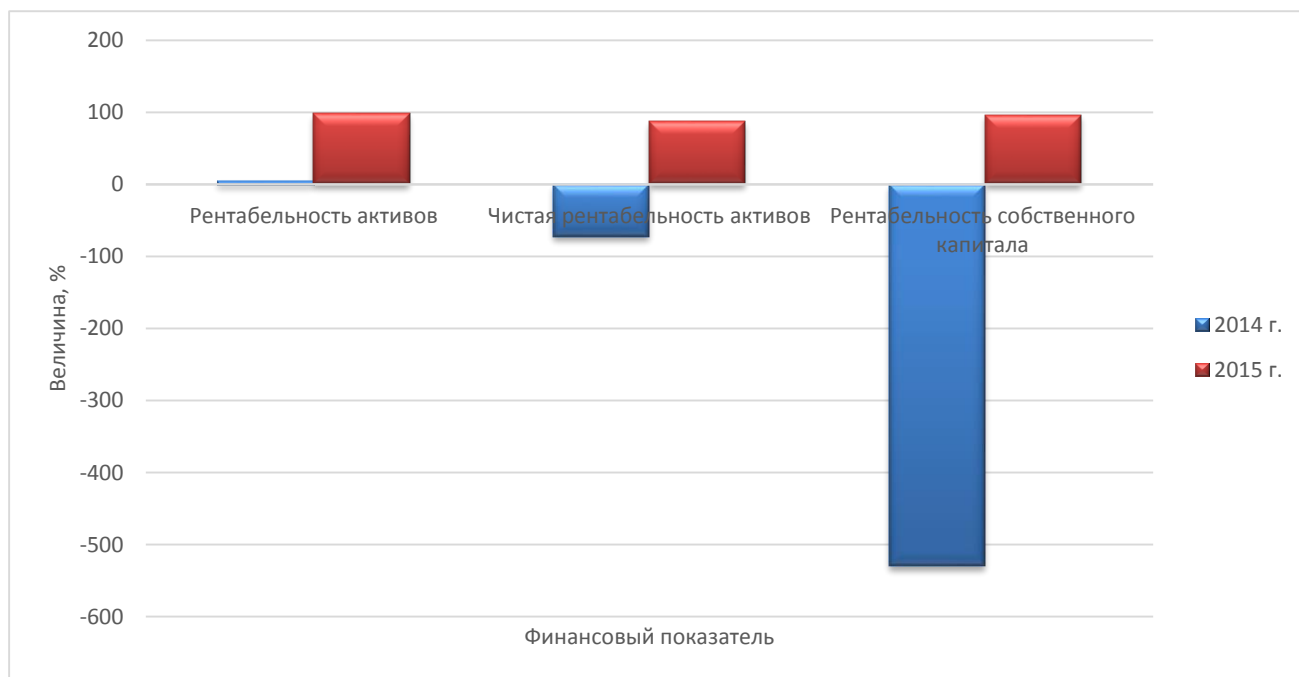


Рисунок 4 – Анализ рентабельности

Таблица 8 – Показатели оборачиваемости

Показатели	2014 г.	2015 г.
Оборачиваемость активов, дни	19	59
Оборачиваемость оборотных активов, дни	19	59
Оборачиваемость дебиторской задолженности, дни	12,5	8,6
Оборачиваемость кредиторской задолженности, дни	16,5	6,3

Таблица 9 – Рабочий капитал

Показатель	На дату	На дату
	31.12.14 г.	31.12.15 г.
Рабочий капитал, руб.	-30	34

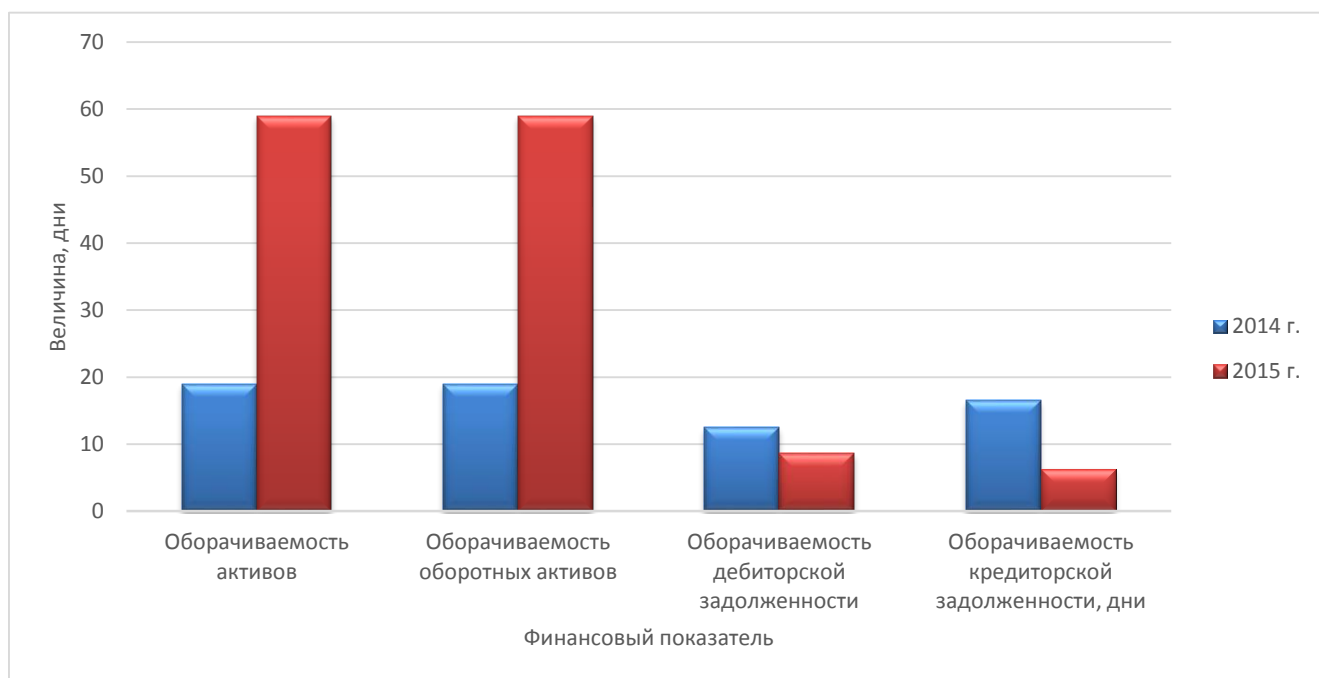


Рисунок 5 – Анализ деловой активности

Изменение суммы рабочего капитала с -30000 руб. в 2014 году до 34000 руб. в 2015 году, связано с тем, что у предприятия увеличились собственные средства, что позволило финансировать оборотные активы, а также с тем, что часть кредиторской задолженности, которая используется в расчете рабочего капитала, была погашена.

Однако отрицательной тенденцией является увеличение оборачиваемости активов с 19 до 59 дней, что свидетельствует о неэффективности операционной деятельности компании, то есть об уменьшении объема продаж или снижении количества оказанных услуг.

Таблица 10 – Показатели финансовой устойчивости

Показатели	Условное обозначение	Рекомендуемое значение	Значение показателя	
			На дату 31.12.14 г.	На дату 31.12.15 г.
Коэффициент автономии (коэффициент независимости) , %	K_a	$> 40\%$	13,7	91,13
Коэффициент левериджа	$K_{л}$	$< 2,5$	7,3	1,1
Коэффициент долга, %	K_d	$< 60\%$	86,3	8,87

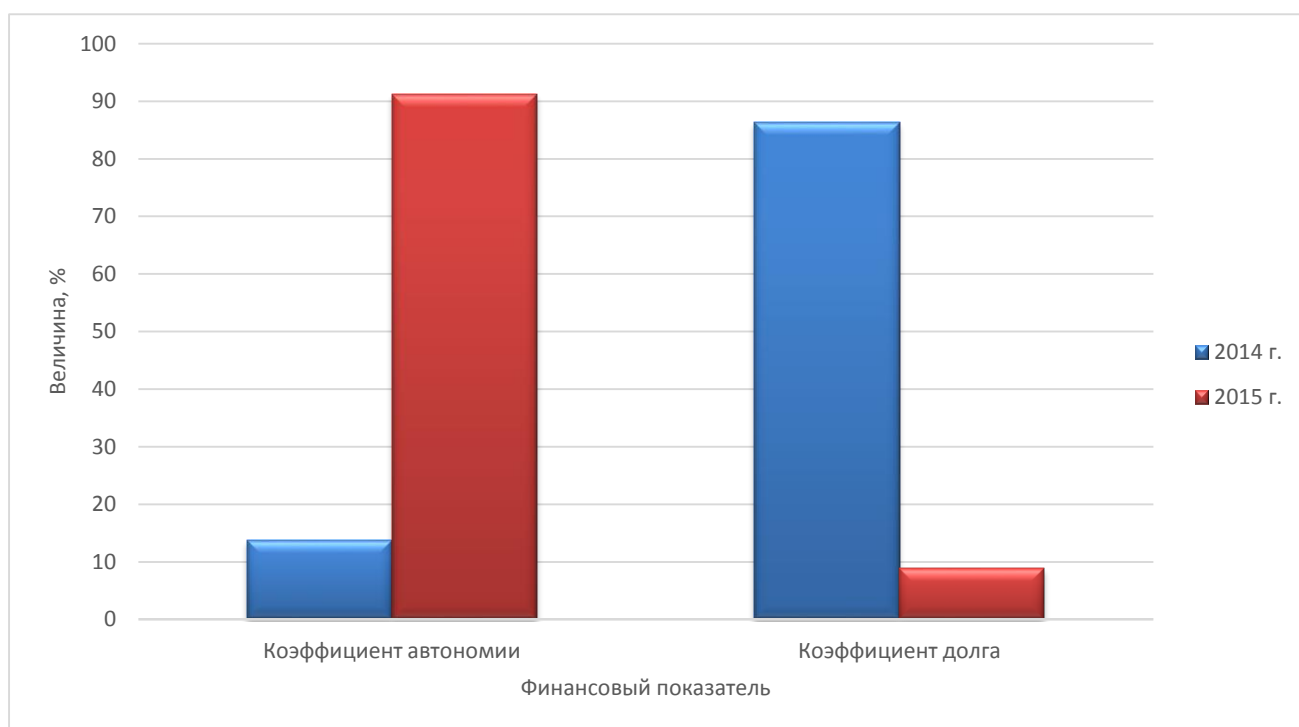


Рисунок 6 – Анализ финансовой устойчивости

Коэффициент автономии увеличился, а коэффициент долга уменьшился. Показатель автономии в 2015 году равен 91,13%, что выше нормы, которая для данной отрасли составляет 40-50%. Это свидетельствует о том, что предприятие финансово устойчиво.

Таблица 11 – Основные финансовые показатели

Показатель	2014 г.	2015 г.
Абсолютные показатели		
Выручка, тыс. руб.	2790	3739
Валовая прибыль, тыс. руб.	8	600
Прибыль от продаж, тыс. руб.	8	600
Чистая прибыль, тыс. руб.	-106	535
Чистые оборотные активы, тыс. руб.	20	555
Относительные показатели		
Операционная рентабельность продаж, %	- 3,8	16
Рентабельность собственного капитала, %	-530	96,4
Продолжительность оборота оборотных средств, дни	19	59,4
Коэффициент автономии, %	13,7	91,13
Коэффициент текущей ликвидности	1,16	11,28

Таблица 12- Факторы, определяющие рентабельность собственного капитала

Показатель	Данные за 2015 г.
ROE	96,4%
Чистая рентабельность продаж	14,3%
Оборачиваемость активов, дни	59,4
Коэффициент левериджа	1,1

2.3 Анализ текущего состояния бизнес-процессов компании

Таким образом, проведя финансовый анализ ООО «КЛДЦ» за 2014 2015 гг., можно сказать, что валюта баланса в отчетном году выросла в 3 раза. На изменение общей суммы совокупных активов в наибольшей степени повлияло появление финансовых вложений, удельный вес которых составляет 82%

валюты баланса. Также на изменение общей суммы совокупных пассивов повлияло увеличение статьи нераспределенная прибыль более чем в 5 раз.

Компания обладает высокой финансовой устойчивостью и финансовой независимостью, так как более 90% активов предприятие финансирует из собственных средств (коэффициент автономии равен 91,13%).

На ряду с финансовой устойчивостью компания имеет высокую рентабельность деятельности: рентабельность собственного капитала равна 96,4% и рентабельность продаж составляет 14,3%, что отражает эффективность использования материальных, трудовых, денежных и других ресурсов.

Также компания платежеспособна, о чем свидетельствуют коэффициенты ликвидности, коэффициент текущей ликвидности равен 11,28. Рост коэффициентов ликвидности произошел посредством появления у компании краткосрочных вложений, которые были сделаны с целью получения прибыли.

В целом предприятие не испытывает финансовых трудностей. Предприятие платежеспособно и финансово устойчиво вследствие высокой рентабельности деятельности, а также финансовой независимости.

Однако, анализ собственного капитала показал (таблица 8), что наряду с высокой финансовой устойчивостью, высокой рентабельностью продаж и высокой платежеспособностью предприятие имеет низкую оборачиваемость активов. Оборачиваемость оборотных активов снизилась в сравнении с отчетным годом в 3 раза, и составляет 60 дней.

Таким образом, основными проблемами в хозяйственной деятельности компании является низкая оборачиваемость оборотных активов и как следствие, возможность появления риска, связанного со снижением платежеспособности предприятия.

Снижение оборачиваемости оборотных активов свидетельствует о неэффективности операционной деятельности компании, то есть об уменьшении объема продаж или снижении количества оказанных услуг.

Соответственно, компании необходимо улучшать операционную деятельность.

Увеличить количество оказываемых услуг, то есть повысить операционную деятельность можно посредством совершенствования бизнес-процессов. Так как компания ООО «КЛДЦ» обладает небольшими финансовыми средствами, чистая прибыль составила 535 тысяч рублей за 2015 год, необходимо применить эффективный, но не требующий значительных вложений метод совершенствования бизнес-процессов.

Наиболее оптимальным методом совершенствования деятельности в данной ситуации для компании ООО «КЛДЦ» является концепция бережливого производства, которая позволит устранить существующие потери в бизнес-процессах компании в кратчайший срок и потребует минимальных финансовых затрат.

3 Совершенствование бизнес-процессов в медицинской отрасли на примере ООО «КЛДЦ»

3.1 Мероприятия по совершенствованию бизнес-процессов компании

Объектом исследования в моей работе было одно из подразделений СибГМУ – Консультативный и лечебно-диагностический центр (КЛДЦ).

ООО «КЛДЦ» – консультативный и лечебно-диагностический центр, расположенный на ул. Учебной 39/1. Всего в клинике имеется 111 врачей, работающих по самым различным направлениям, 6 медицинских регистраторов.

В ходе диагностики было выяснено, что в анализируемом подразделении существуют проблемы, связанные с оказанием платных услуг. Было предложено решить их проблемы используя инструменты бережливого производства.

Таким образом, целью работы является оптимизация бизнес-процесса «Оказание платных услуг клиентам», посредством сокращения длительности производственного цикла на 30% в течении месяца при помощи внедрения инструментов бережливого производства.

Перед началом работы нами были изучены материалы для работы по направлению «Бережливое производство», изучены различные источники.

На основании проведенного исследования был написан план мероприятий по повышению эффективности процесса «Оказание платных услуг клиентам». План включал в себя следующие пункты:

1. Изучение бизнес-процесса «Оказание платных услуг клиентам» в КЛДЦ клиник СибГМУ;

2. Анализ бизнес-процесса:

Данный этап включает в себя сбор статистики о параметрах процесса, проведение замеров продолжительности этапов потока создания ценностей,

Создание диаграммы «Спагетти», а также Создание карты потока создания ценности «Как есть»;

3. Разработка будущей карты потока создания ценности;
4. Описание основных потерь в рамках потока создания ценностей;
5. Выявление факторов и причин возникновения потерь;
6. Разработка комплекса мероприятий по устранению выявленных потерь и по переходу к новому состоянию процесса.

Рассмотрим каждый этап более подробно:

1 этап: Изучение бизнес-процесса «Оказание платных услуг клиентам» в КЛДЦ клиник СибГМУ.

Процесс «Оказание платных услуг клиентам» нацелен на более полное удовлетворение потребностей населения в различных видах медицинской помощи: лечебно-диагностической, профилактической.

Основанием для оказания платных медицинских услуг является добровольное желание заказчика получить медицинскую услугу, находящуюся в сфере деятельности клиники, для себя либо для пациента, законным представителем, которого он является.

Платные медицинские услуги могут предоставляться в полном объеме стандарта медицинской помощи, утвержденного Министерством здравоохранения Российской Федерации, либо в виде осуществления отдельных консультаций или медицинских вмешательств, в том числе в объеме, превышающем объем выполняемого стандарта медицинской помощи.

Организация оказания платных медицинских услуг:

1. Клиника обеспечивает всех своих заказчиков и пациентов достоверной информацией о предоставляемых платных медицинских услугах в полном объеме, в который входит в том числе:

- Полное наименование клиники, ее местонахождение согласно государственной регистрации;
- Лицензии, сертификаты, сроки их действия;
- Режим работы учреждения и его сотрудников;

- Права, обязанности, ответственность заказчика и пациента;
- Права, обязанности, ответственность учреждения;
- Сведения о профессиональной подготовке (образовании, квалификации, опыте работы) сотрудников, участвующих в предоставлении платных медицинских услуг;
- Перечень и прейскурант на оказываемые платные медицинские услуги;
- Перечень контролирующих организаций, их адреса, телефоны.

2. Информация о платных медицинских услугах находится на информационном стенде учреждения, а также на сайте клиники в сети «Интернет».

3. Учреждение оказывает платные медицинские услуги на основании договоров возмездного оказания медицинских услуг между «Исполнителем» и «Заказчиком» с использованием бланков строгой отчетности.

4. Договор регламентирует условия и сроки получения платных медицинских услуг, порядок расчетов, права и ответственность сторон.

5. Оплата услуг, оказываемых учреждением, осуществляется в наличной форме.

6. После оказания заказчику платной медицинской услуги ему выдаётся:

- Медицинское заключение;
- Заверенная копия лицензии учреждения для предоставления в соответствующие налоговые органы согласно законодательству (по просьбе заказчика);
- Рецепт лечащего врача, либо выписка из истории болезни с указанием назначенных и/или применяемых медикаментов, либо процедур (по просьбе заказчика).

7. Заказчик обязан:

- оплатить стоимость предоставляемой медицинской услуги в сумме установленной соответствующим договором;

– выполнять требования, обеспечивающие качественное предоставление платной медицинской услуги, включая сообщение необходимых для этого сведений.

8. В соответствии с законодательством РФ учреждение несёт ответственность перед заказчиком и/или пациентом за неисполнение или ненадлежащее исполнение условий договора, несоблюдение требований, предъявляемых к методам диагностики и лечения, а также в случае причинения вреда здоровью и жизни заказчика и/или пациента.

9. Заказчик и/или пациент, пользующийся платными медицинскими услугами, вправе предъявлять требования о возмещении убытков, причиненных неисполнением или ненадлежащим исполнением условий соответствующего договора, возмещение ущерба в случае причинения вреда здоровью и жизни, а также о компенсации за причинения вреда здоровью и жизни, а также о компенсации за причинения морального вреда в соответствии с законодательством Российской Федерации.

10. При несоблюдении учреждением обязательств по срокам исполнения услуг заказчик и/или пациент в праве по своему выбору:

- Назначить новый срок оказания услуги;
- Потребовать уменьшения стоимости предоставленной услуги;
- Расторгнуть договор и потребовать возмещения убытков.

11. Претензии и споры, возникшие между заказчиком и/или пациентом и учреждением, разрешаются по соглашению сторон или в судебном порядке в соответствии с законодательством Российской Федерации.

Диаграмма бизнес-процесса «Оказание платных услуг клиентам» изображена на рис. 1. Входом данного бизнес-процесса являются материалы и инструменты от поставщиков, информация о ситуации на рынке, пациенты с жалобами, а также платежи пациентов. Механизмом бизнес-процесса является руководство клиники, а управление осуществляется посредством государственных и отраслевых нормативных актов. Выходом данного бизнес-

процесса являются обслуженные пациенты, прибыль, база пациентов и полученная прибыль.

Полная (расширенная) диаграмма процесса «Оказание платных услуг клиентам», в которой данный бизнес-процесс описан более подробно, представлена в Приложении А.

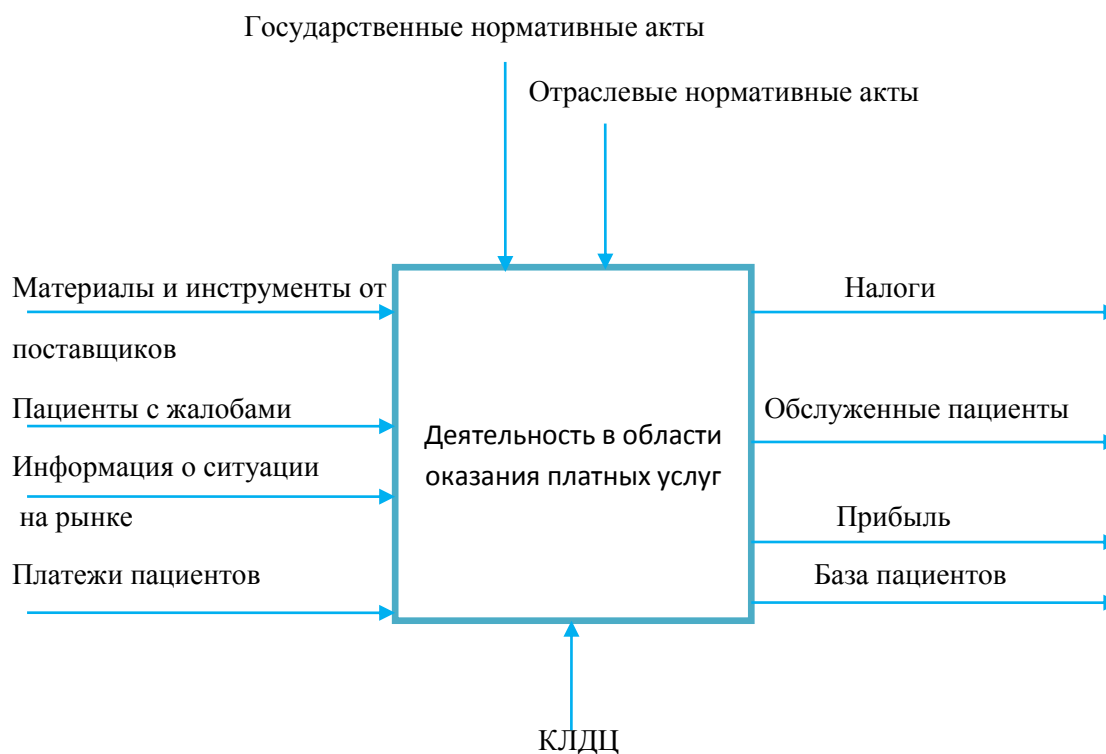


Рисунок 7 – Диаграмма бизнес-процесса «Оказание платных услуг клиентам»

2 этап: Анализ бизнес-процесса.

Сбор статистики происходил посредством проведения видеосъемки, которая проводилась в КЛДЦ. В ходе изучения процесса была составлена фактическая карта потока создания ценностей, которая представлена в приложении Б и диаграмма Спагетти, отображающая перемещение пациента к терапевту и в лабораторию на плане помещения клиники (Рис. 8).

На основе построенной карты потока создания ценности, процесс «Оказание платных услуг клиентам» был разделен на отдельные операции, также было описано их подробное содержание (Табл. 13).



Рисунок 8 – Диаграмма Спагетти фактического расположения кабинетов

В результате построения диаграммы Спагетти было зафиксировано перемещение пациента со входа в клинику до терапевта и до лаборатории, длина которого составила 162,4 метра.

Таблица 13 – Операции процесса «Оказание платных услуг клиентам»

№	Операция	Содержание
1	Обслуживание в гардеробе	-прием верхней одежды -выдача номерков
2	Обслуживание в регистратуре	- ориентирование по возможностям клиники -запись -оплата -выдача/поиск карточки -оформление договора
3	Прием у врача	-прием пациентов - опрос пациента -осмотр -заполнение карты

Продолжение таблицы 13

		-назначение на сдачу анализов -назначение к другим врачам -разъяснение дальнейших действий
4	Обслуживание в регистратуре	-запись на диагностику -запись к врачу на повторный прием -ориентирование по ценам -запись к другому врачу -оплата
5	Сдача анализов	-прием анализов -отправка анализов в лабораторию -передача результатов анализов в регистратуру
6	Обслуживание в регистратуре	-запись на повторный прием -выдача анализов
7	Обслуживание в гардеробе	-прием номерков -выдача одежды

Таким образом, проанализировав карту потока создания ценности и диаграмму Спагетти, были проведены расчеты и выявлено время ожидания и перемещения пациентов, также время добавляющее ценность, и посчитана эффективность процесса.

Таблица 14 – Анализ эффективности фактического процесса

Действие	Обслуживание в гардеробе	Обслуживание в регистратуре	Прием у врача	Обслуживание в регистратуре	Сдача анализов	Обслуживание в регистратуре	Обслуживание в гардеробе	ВСЕГО
Время операции, с.	20	90	780	90	860	90	20	1950
Ожидание, с.	25	1335	270	1095	120	45	25	2915
Перемещение, с.	10	15	1620	255	60	75	40	2075

Продолжение таблицы 14

Другие потери	5	30	120	30	40	30	5	260
Время выполнения работы, с.	60	1470	2790	1470	1080	240	90	7200
Время добавляющее ценность не	40	1380	2010	1380	220	150	70	5250
Время добавляющее ценность, % не	72,9							
Эффективность процесса, %	27,1							

Комментарии к таблице:

- Время операции – это время, которое работник тратит на каждое действие;
- Ожидание – время, затраченное на ожидание;
- Перемещение – время, затраченное на дополнительные действия;
- Время выполнения работы – это время, затраченное на операцию, ожидание и перемещение в сумме;
- Время работы, не добавляющее ценность – это время, которое не приносит ценности, рассчитывается: время выполнения работы – время операции;
- Эффективность процесса - продуктивность использования ресурсов в достижении какой-либо цели. Рассчитывается: время операции/время выполнения работы.

Исходя из текущей карты потока создания ценности, можно сказать, что:

- Время процесса составляет 7200 с.;
- Время потерь 5250 с. (72,9%);
- Время добавляющее ценность равно 1950 с.;
- Эффективность процесса равна 27,1%.

3 этап: Разработка будущей карты потока создания ценности.

Исходя из полученных данных, была разработана будущая карта потока создания ценности: составлена карта по результатам проведенной работы, произведено сокращение времени выполнения процесса, устранены или сокращены операции, которые не добавляют ценности (Приложение В).

Таблица 15 – Анализ эффективности будущего процесса

Действие	Обслуживание в гардеробе	Обслуживание в регистратуре	Прием у врача	Обслуживание в регистратуре	Сдача анализов	Обслуживание в регистратуре	Обслуживание в гардеробе	ВСЕГО
Время операции, с.	20	90	780	90	860	90	20	1950
Ожидание, с.	10	305	163	244	48	4	10	784
Перемещение, с.	5	15	257	56	42	11	3	389
Другие потери 2 рода, с.	0	0	0	0	0	0	0	0
Время выполнения работы, с.	35	410	1200	390	950	105	33	3123
Время не добавляющее ценность	37,6 %							
Эффективность процесса, %	62,4 %							

Таким образом, построив будущую карту потока создания ценности, и проведя расчеты, можно сказать, что:

- Время процесса составляет 3123 с.;
- Время потерь 1173 с. (37,6%);
- Время добавляющее ценность равно 1950 с.;
- Эффективность процесса равна 62,4%.

4 этап: Описание основных потерь в рамках потока создания ценностей.

После построения и проведения анализа текущей карты потока создания ценности, были выявлены следующие проблемы:

Проблема № 1: Очередь в регистратуру;

Проблема № 2: Ожидание заполнения истории;

Проблема № 3: Очередь в кабинет к специалисту;

Проблема № 4: Изменение расписания врачей;

Проблема № 5: Неэффективная взаимосвязь между специалистами;

Проблема № 6: Нерациональное расположение кабинетов;

Проблема № 7: Неявная навигация.

Таким образом, после изучения выявленных проблемы, стало видно, что большинство из них связано с перемещением пациента по клинике, а также с большим количеством времени ожидания. Время выполнения всего процесса «Оказание платных услуг клиентам» состоит на 28% из времени, которое клиент тратит на перемещение по клинике и более чем 40%, которое тратится на ожидание.

Соответственно, следует более детально проанализировать данные проблемы и выделить главные причины, которые приводят к появлению проблем, связанных с большим количеством перемещений и временем ожидания в процессе оказания услуг.

5 этап: Выявление факторов и причин возникновения потерь.

Для проведения данного анализа была построена диаграмма Исикавы, представленная в Приложении Г, в которой исследуются факторы, влияющие на процесс, и причины появления данных проблем.

Таблица 16 – Факторы и причины возникновения потерь

№	Факторы влияния	Причины возникновения
1	Регистратура	- Смена программного обеспечения - Повторная запись - Запись на анализы - Консультирование по стоимостным

Продолжение таблицы 16

		вопросам - Одновременное начало работы регистратуры и всех специалистов
2	Врачи	- Долгое заполнение истории - Изменение расписания работы специалистов
		- Нерационально установленное время приема - Дублирование записей
3	Оборудование	- Устаревшее техническое оборудование
4	Взаимодействие	- Неэффективная взаимосвязь между специалистами - Отсутствие налаженной информационной системы
5	Обстановка	- Нерациональное расположение кабинетов - Неявная навигация

Построив диаграмму Исикавы и выявив основные факторы, влияющие на появление данных проблем, связанные с большим количеством перемещений и временем ожидания в процессе оказания услуг, а также причины возникновения данных факторов, были предложены пути решения данных проблем.

6 этап: Разработка комплекса мероприятий по устранению выявленных потерь и по переходу к новому состоянию процесса.

Для оптимизации процесса «Оказание платных услуг клиентам» предложены мероприятия по устранению всех выявленных потерь, также описаны конкретные работы и сроки их выполнения, отраженные в диаграмме Ганта (Приложение Д).

Таблица 17 – График реализации мероприятий по устранению выявленных проблем

№	Мероприятие	Описание работы	Сроки выполнения
	Снятие нагрузки с регистратуры	- Организация бесперебойной работы 3ех окон регистратуры в часы наибольшего посещения (8:30-10:30); -Установка электронной стойки информирования (консультирование по дальнейшим действиям, ценам); -Найм администратора-консультанта; -Налаживание системы работы Call-центра.	2 дня (02.02.2016 - 04.02.2016)
2	Замена технического оборудования	-Установка новых компьютеров и технических программ; -Создание стандарты (шаблоны) заполнения историй; -Создание систему обучения по заполнению врачами документов.	8 дней (02.02.2016- 10.02.2016)
3	Проведение обучения персонала	-Обучение персонала по работе с программами; -Обучение персонала стандартам заполнения документов.	14 дней (10.02.2016- 24.02.2016)
4	Оптимизация графика работы врачей	-Изменение времени приёма пациентов в зависимости от специализации врача (по факту прием пациента у большинства специалистов занимает не более 15 мин.); -Создание системы по отмене или переносу времени работы врачей (введение ограничений).	2 дня (02.02.2016- 04.02.2016)
5	Оптимизация расположения кабинетов	-Изменение расположения кабинетов (перенос кабинетов главного врача, сестер хозяйек и старших сестер в конец коридора).	5 дней (02.02.2016- 07.02.2016)

Продолжение таблицы 17

6	Улучшение навигации по клинике	-Создание подробной, яркой, крупной схемы расположения кабинетов; -Расположение таблички «Гардероб» у регистратуры.	4 дня (02.02.2016 – 06.02.2016)
---	--------------------------------	--	------------------------------------

Таким образом, рассмотрев график реализации предложенных мероприятий по внедрению инструментов бережливого производства для оптимизации процесса «Оказание платных услуг клиентам», стало видно, что реализовать предложенные мероприятия возможно в течении трех недель.

3.2 Оценка эффективности совершенствования бизнес-процессов компании

Проведя описание мероприятий по устранению выявленных потерь, был проведен анализ эффективности, который получит компания в результате реализации разработанного комплекса мероприятий по переходу к новому состоянию процесса (Табл. 18).

Таблица 18 – Эффект, полученный организацией от предложенных мероприятий

Показатель	До внедрения инструментов бережливого производства	После внедрения инструментов бережливого производства
Время процесса, сек.	7200	3123
Время перемещений по клинике, сек.	2075	389
Время ожиданий, сек.	2915	784
Прочие потери, сек.	260	0

Продолжение таблицы 18

Расстояние перемещения пациента со входа в клинику до терапевта и лаборатории, м.	162,4	106,5
Время не добавляющее ценность, %	72,9	37,6
Эффективность процесса, %	27,1	62,4

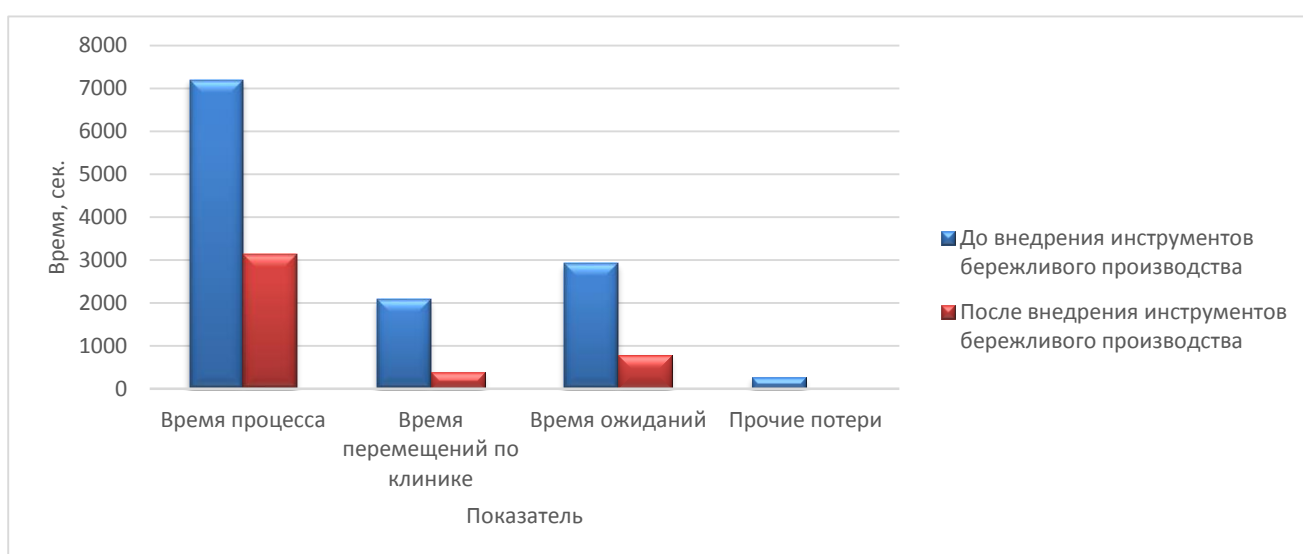


Рисунок 9 – Сокращение длительности бизнес-процесса



Рисунок 10 - Сокращение времени на перемещение

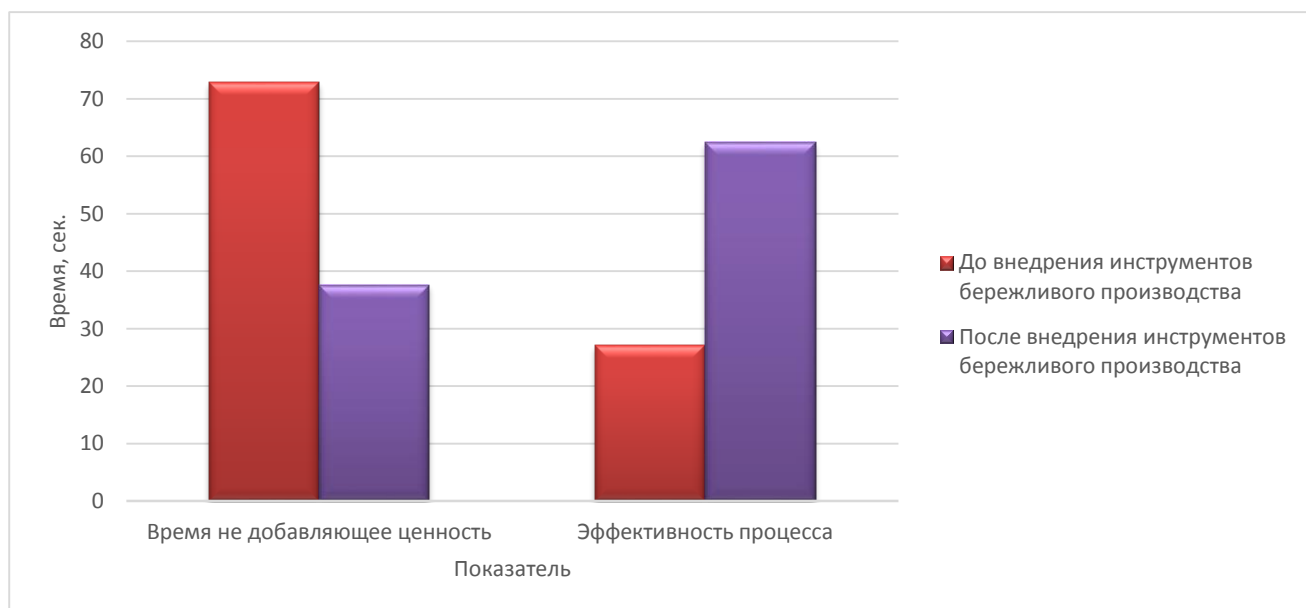


Рисунок 11 – Эффективность бизнес-процесса

В результате проведенных мероприятий был оптимизирован бизнес-процесс «Оказание платных услуг клиентам»:

- Время процесса сократилось на 56,6%;
- Время перемещений по клинике уменьшилось на 81,3%;
- Время ожиданий снизилось на 73,1%;
- Прочие потери были полностью устранены;
- В результате оптимизации расположения кабинетов, которое изображено на диаграмме Спагетти (Рис. 8), было сокращено количество перемещений пациентов со входа в клинику до терапевта и до лаборатории на 34,4%;
- Эффективность процесса выросла более чем на 30%.

Время ожидания в процессе оказания услуг сократилось за счет:

2. Снятия нагрузки с регистратуры;
3. Стандартизации работ персонала;
4. Оптимизации графика работы врачей;
5. Проведения технического переоснащения;



Рисунок 12 – Диаграмма Спагетти измененного расположения кабинетов

Время перемещения клиентов по клинике в процессе оказания услуг сократилось в результате:

1. Оптимизации расположения кабинетов;
2. Улучшения навигации по клинике.

Прочие потери были устранены за счет:

1. Создания системы обучения персонала стандартам заполнения документов;
2. Создание системы по отмене или переносу времени работы врачей (введение ограничений).

В результате работы была достигнута поставленная цель, был оптимизирован бизнес-процесс клиники «Оказание платных услуг клиентам», то есть повышена эффективности процесса на 35% посредством внедрения инструментов бережливого производства в течении трех недель.

ЗАДАНИЕ ДЛЯ РАЗДЕЛА «СОЦИАЛЬНАЯ ОТВЕТСТВЕННОСТЬ»

Студенту

Группа	ФИО
3А2Б	Самбурской Марии Александровне

Институт	<i>социально-гуманитарных технологий</i>	Кафедра	<i>менеджмента</i>
Уровень образования	<i>бакалавриат</i>	Направление/специальность	<i>38.03.02 Менеджмент</i>

Исходные данные к разделу «Социальная ответственность»	
1. Описание рабочего места (рабочей зоны, технологического процесса, используемого оборудования) на предмет возникновения: - вредных проявлений факторов производственной среды (метеоусловия, вредные вещества, освещение, шум, вибрация, электромагнитные поля, ионизирующие излучения) - опасных проявлений факторов производственной среды (механической природы, термического характера, электрической, пожарной природы) - негативного воздействия на окружающую природную среду (атмосферу, гидросферу, литосферу) - чрезвычайных ситуаций (техногенного, стихийного, экологического и социального характера)	Работа с опасными медицинскими препаратами, оборудованием, ионизирующим излучением, контакт с инфекционными и иными болезнями пациентов. Работа с опасными медицинскими отходами.
2. Список законодательных и нормативных документов по теме	-Федеральный закон от 21.11.2011 г. № 323-ФЗ «Об основах охраны здоровья граждан в Российской Федерации»; -Федеральный закон от 04.05.2011 № 99-ФЗ «О лицензировании отдельных видов деятельности»; -Федеральный закон от 02.05.2006 № 59-ФЗ «О порядке рассмотрения обращений граждан Российской Федерации»; -Приказ ФФОМС от 01.12.2010 № 230 «Об утверждении Порядка организации и проведения контроля объемов, сроков, качества и условий предоставления медицинской помощи по обязательному медицинскому страхованию»; -Методические рекомендации МЗ РФ N 2002/92 (2002 год) «Управление качеством медицинской помощи в многопрофильном лечебно-профилактическом учреждении»; -Методические рекомендации МЗ РФ N 2002/140 (2002 год) «Учет, оценка и анализ клинико-экспертной деятельности лечебно-профилактических учреждений»

Перечень вопросов, подлежащих исследованию, проектированию и разработке	
1. Анализ факторов внутренней социальной ответственности: - принципы корпоративной культуры исследуемой организации; - системы организации труда и его безопасности;	- обучение, повышение квалификации персонала; - обучение в компании; - поддержка ветеранов компании; - проведение спортивных мероприятий; - забота о семьях сотрудников компании.
2. Анализ факторов внешней социальной ответственности: - содействие охране окружающей среды; - взаимодействие с местным сообществом и местной властью; - спонсорство и корпоративная благотворительность; - ответственность перед потребителями товаров и услуг (выпуск качественных товаров); - готовность участвовать в кризисных ситуациях и т.д.	- совместная работа с детскими центрами; - поддержка пенсионеров и ветеранов В.О.В.; - предоставление мест для прохождения производственной практики студентам СибГМУ; - предоставление рабочих мест выпускникам СибГМУ; - получение поддержки от государства и местной власти.
3. Правовые и организационные вопросы обеспечения социальной ответственности: - анализ правовых норм трудового законодательства; - анализ специальных (характерные для исследуемой области деятельности) правовых и нормативных законодательных актов;	- Российский стандарт «Руководство по социальной ответственности». Настоящий стандарт идентичен международному стандарту «Guidance on social responsibility».
Перечень графического материала:	
При необходимости представить эскизные графические материалы к расчётному заданию (обязательно для специалистов и магистров)	Таблица 19 – Определение целей КСО на предприятии Таблица 20 – Определение стейкхолдеров программ КСО Таблица 21 – Определение ожидаемых результатов Таблица 22 – Внешняя социальная политика Таблица 23 – Внутренняя социальная политика Таблица 24 – Политика, направленная на благотворительность Таблица 25 – Оценка эффективности мероприятий КСО для компании Таблица 26 – Оценка эффективности мероприятий КСО для общества

Дата выдачи задания для раздела по линейному графику	
---	--

Задание выдал консультант:

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Старший преподаватель	Громова Татьяна Викторовна			

Задание принял к исполнению студент:

Группа	ФИО	Подпись	Дата
3А2Б	Самбурская Мария Александровна		

4 Социальная ответственность

Сущность корпоративной социальной ответственности.

Корпоративная социальная ответственность – международная бизнес-практика, которая прочно вошла в корпоративное управление в конце XX века. В настоящее время внедрение мероприятий КСО становится неотъемлемой частью успешной компании.

Корпоративная социальная ответственность – это:

- 1) комплекс направлений политики и действий, связанных с ключевыми стейкхолдерами, ценностями и выполняющих требования законности, а также учитывающих интересы людей, сообществ и окружающей среды;
- 2) нацеленность бизнеса на устойчивое развитие;
- 3) добровольное участие бизнеса в улучшении жизни общества.

Иными словами, социальная ответственность бизнеса – концепция, согласно которой бизнес, помимо соблюдения законов и производства качественного продукта/услуги, добровольно берет на себя дополнительные обязательства перед обществом.

Любой анализ программ корпоративной социальной ответственности предполагает изучение уровней КСО. Согласно позиции А. Керолла, корпоративная социальная ответственность является многоуровневой, ее можно представить в виде пирамиды. Лежащая в основании пирамиды экономическая ответственность непосредственно определяется базовой функцией компании на рынке как производителя товаров и услуг, позволяющих удовлетворять потребности потребителей и, соответственно, извлекать прибыль.

Правовая ответственность подразумевает необходимость законопослушности бизнеса в условиях рыночной экономики, соответствие его деятельности ожиданиям общества, зафиксированным в правовых нормах.

Этическая ответственность, в свою очередь, требует от деловой практики созвучности ожиданиям общества, не оговоренным в правовых нормах, но основанным на существующих нормах морали.

Филантропическая ответственность побуждает компанию к действиям, направленным на поддержание и развитие благосостояния общества через добровольное участие в реализации социальных программ.

В практике российского бизнеса КСО регламентируется следующими положениями и рекомендациями:

1. Российский стандарт «Руководство по социальной ответственности». Настоящий стандарт идентичен международному стандарту «Guidance on social responsibility».

2. Серией международных стандартов систем экологического менеджмента ISO 14000. Центральным документом стандарта считается ISO 14001 «Спецификации и руководство по использованию систем экологического менеджмента».

Здесь установлены требования к системе экологического менеджмента любого предприятия. В стандарте приведены основные термины и определения, а также изложены рекомендации в области экологической политики, планирования, целей и задач, программы и системы экологического менеджмента.

3. GRI (Global Reporting Initiative) – всемирная инициатива добровольной отчетности. Отчет по устойчивому развитию – это отчет, раскрывающий информацию о деятельности организации в экономической, экологической, и социальной области, а также в области управления.

4. SA 8000 – устанавливает нормы ответственности работодателя в области условий труда.

В приведенных выше стандартах можно найти основные определения КСО и элементов.

Разработка программ КСО для предприятия.

На сегодняшний день у объекта моего исследования, ООО «КЛДЦ», отсутствует программа КСО, находящаяся в свободном доступе. В связи с этим данный раздел будет посвящен разработке наиболее подходящей для предприятия, работающего в медицинской отрасли, программе.

Существует две модели КСО, которых может придерживаться предприятие: традиционная и стратегическая.

Традиционная модель предполагает периодическое участие организации в КСО, в зависимости от существующих возможностей. Если у предприятия есть в данный момент потребность в КСО и деньги, то оно ассигнует финансы, если нет – то программа КСО может быть заморожена.

Стратегическая модель КСО предполагает разработку долгосрочной программы, с учетом миссии и стратегии предприятия, интеграцию корпоративной социальной ответственности в повседневную работу компании.

В этом случае ассигнования на программы КСО выделяют не от случая к случаю, как в традиционной модели, а на постоянной основе.

В рамках работы над предприятием ООО «КЛДЦ», в качестве основы, была выбрана стратегическая модель КСО.

Разработка программы состоит из следующих этапов:

- Определение целей и задач программы КСО;
- Определение стейкхолдеров программы КСО;
- Определение элементов программы КСО;
- Определение затрат на программу;
- Ожидаемая эффективность программы КСО.

Определение целей и задач программы КСО.

Для того чтобы программы КСО приносили различные социальные и экономические результаты, необходима их интеграция в стратегию компании. Иными словами, деятельность компании и программы КСО должны иметь одинаковый вектор. Тогда программа КСО будет выступать органическим вспомогательным элементом деятельности компании.

Цели реализации корпоративной социальной ответственности могут быть совершенно различными, однако они должны быть максимально близки к миссии и стратегии компании. В зависимости от них, программы КСО могут быть направлены либо внутрь компании (внутренняя КСО), либо за ее пределы (внешняя КСО). В табл. 19 приведены миссия и основные направления

стратегии развития компании, а также, исходя из этих данных, подобраны соответствующие цели КСО:

Таблица 19 – Определение целей КСО на предприятии

Миссия компании	«Оказание пациентам комплексной высокотехнологичной медицинской помощи на условиях партнерства и активного участия пациентов в принятии решений, касающихся здоровья и благополучия. Внедрение в российскую медицинскую практику лучших мировых методов лечения и диагностики для продления и улучшения качества жизни пациентов, в том числе с онкологическими заболеваниями».	Цели КСО - Повышение здоровья нации; - Повышение уровня и качества жизни работников общества и членов их семей; - Развитие потенциальных специалистов клиники; - Улучшение имиджа компании; - Повышение репутации; - Обеспечение безопасности оказания услуг
Стратегия компании	Приоритетные направления: -Постоянное совершенствование качества оказываемых услуг; -Расширение сети клиник; -Сохранение лидирующих позиций компании на российском рынке с использованием существующих и реализацией потенциальных конкурентных преимуществ; Кадровая политика: -Создание эффективной системы компенсаций и социальных льгот, отвечающей рыночным требованиям; -Привлечение в компанию, удержание и развитие талантливых и высокопрофессиональных работников	

Проанализировав стратегические направления и миссию компании можно сделать вывод, что наиболее ценной составляющей для предприятия является его персонал, о благосостоянии которого оно заботится в первую очередь. Следующим приоритетным направлением стратегического развития

является совершенствование производственных процессов и повышение производительности. Помимо этого, компания направляет усилия на сохранение своего положения на российском рынке кабельных изделий и заботится о своей безупречной репутации. Исходя из этого, можно сделать вывод, что цели КСО направлены как внутрь компании (персонал и производство), так и за её пределы (положение на рынке, репутация).

Определение стейкхолдеров программы КСО.

После выбора целей новой программы корпоративной социальной ответственности, необходимо определить главных стейкхолдеров программы.

Стейкхолдерами или заинтересованными лицами называется любое сообщество внутри организации, или вне ее, предъявляющее определенные требования к результатам деятельности организации и характеризующееся определенной скоростью реакции.

Выбор основных стейкхолдеров проводится исходя из целей программы КСО, которая была определена в Табл. 19. К каждой цели программы необходимо определить наиболее влиятельных стейкхолдеров (Табл. 20).

Таблица 20 – Определение стейкхолдеров программ КСО

№	Цели КСО	Стейкхолдеры
1	- Повышение здоровья нации	- Население; - Сотрудники клиники;
2	- Повышение уровня и качества жизни работников общества и членов их семей	- Персонал, семьи работников; - Ветераны предприятия; - Сторонние организации, задействованные в проводимых мероприятиях, такие как санатории, детские летние лагеря; - Органы местной власти;

Продолжение таблицы 20

3	- Развитие потенциальных специалистов клиники	- Студенты СибГМУ; - Сотрудники университета; - Сотрудники клиники;
4	- Улучшение имиджа компании, рост репутации	- Топ-Менеджмент; - Сторонние организации, задействованные в проводимых мероприятиях; - СМИ; - СибГМУ; - Органы местной власти; - Персонал;
5	- Обеспечение безопасности оказания услуг	- Топ-Менеджмент; - Сотрудники организации; - Органы власти.

Определение элементов программы КСО.

Следующим этапом разработки программы корпоративной социальной ответственности бизнеса является определение элементов программы КСО.

Это будет зависеть от множества факторов, таких как:

- 1) сфера деятельности компании;
- 2) финансовые возможности;
- 3) размер компании;
- 4) приверженность сотрудников компании;
- 5) сотрудничество с местными органами самоуправления и местными экологическими организациями;
- 6) ожидаемые результаты реализации программ т.д.

Для того чтобы определить необходимый перечень мероприятий, необходимо сопоставить главных стейкхолдеров компании, их интересы, мероприятия, которые затрагивают стейкхолдеров. Ожидаемый результат от

реализации программы позволяет оценить значимость будущих итогов реализации программ. Результаты представлены в Табл. 21:

Таблица 21 – Определение ожидаемых результатов

№	Стейкхолдер	Ожидаемый результат
1	Топ-менеджмент	- Привлечение дополнительных инвестиций; - Повышение репутации компании; - Развитие и укрепление корпоративной культуры; - Снижение текучести персонала;
2	Персонал	- Получение социальных льгот; - Повышение квалификации; - Возможности профессионального роста и построения деловой карьеры; - Работа в здоровой моральной атмосфере, приемлемых условиях и режиме труда;
3	Органы местной власти	- Развитие сферы здравоохранения; - Доступность для населения медицинских услуг; - Сохранение рабочих мест для населения региона;
5	СМИ	- Получение информации;
6	Население	- Получение льгот со стороны клиники на лечение и проведение медицинских осмотров; - Получение своевременной и качественной помощи;
7	СибГМУ	- Повышение уровня образования будущих специалистов; - Получение гарантии трудоустройства выпускников;
Сторонние организации:		
6	Санатории, детские лагеря, спортивные комплексы	- Получение прибыли; - Расширение клиентской базы;
7	Детские центры	- Помощь в реабилитации детей-инвалидов.

Затраты на программы КСО.

Затраты на программы КСО данного предприятия являются частью ежемесячных, поквартальных отчислений.

Общий бюджет программ КСО определяется процентом чистой прибыли предприятия, ежемесячно направляемым на их реализацию.

Затраты на мероприятия распределяются в зависимости от их важности для целей предприятия, влияния на стейкхолдеров и ожидаемых результатов.

Таблица 22 – Внешняя социальная политика

Мероприятие	Описание	Стоимость реализации на планируемый период (год)
Программа «Диспансеризация»	- Внедрение реально доступных для людей комплексных программ направленных на диспансеризацию	40 тыс. руб.
Пенсионерам скидки	- Киника предоставляет перманентную скидку в 10% людям пенсионного возраста	10 тыс. руб.
Бесплатная мед помощь для Ветеранов В.О.В.	- Для ветеранов войны у нас предусмотрены бесплатные консультации, которые можно получить у любого нашего специалиста. Кроме этого, ветераны могут рассчитывать на максимальные скидки за лечение	10 тыс. руб.
Предоставление мест для прохождения практики, предоставление рабочих мест выпускникам СибГМУ	- Предоставление возможности прохождения практики и интернатуры студентам СибГМУ; - Трудоустройство выпускников СибГМУ	-

Таблица 23 – Внутренняя социальная политика

Мероприятие	Описание	Стоимость реализации на планируемый период (год)
Льготное лечение в клинике для сотрудника и членов его семьи	- Санаторно-курортное лечение сотрудников; - Бесплатное предоставление консультаций у любого специалиста, максимальные скидки за лечение	40 тыс.руб.
Программа помощи пенсионерам и ветеранам предприятия	- Выделение средств на работу с ветеранами труда: проведение праздников — Дня Победы, Дня пожилого человека, юбилейные даты	40 тыс.руб.
Проведение соревнований	- Участие работников в различных соревнованиях – по-зимнему и летнему футболу, волейболу, шахматам, бильярду, гирям, перетягиванию каната, семейных стартах. Награждение лучших коллективов кубками и дипломами победителей.	10 тыс. руб.

Таблица 24 – Политика, направленная на благотворительность

Мероприятие	Описание	Стоимость реализации на планируемый период (год)
Совместная работа с детскими центрами	- Организация акций, праздников и других проектов для детей-инвалидов	20 тыс.руб.

Продолжение таблицы 24

Проект нация»	«Здоровая - Предоставление рекомендаций по диагностике и проведению профилактических осмотров населения	5 тыс. руб.
------------------	---	-------------

В соответствии с целями предприятия и влияния стейкхолдеров был запланирован ряд мероприятий. Вектор политики КСО данного предприятия заключается в развитии персонала и росте репутации компании и состоит из трёх направлений: социальные мероприятия, благотворительность и спорт. Итоговые затраты составили 175 тысяч рублей, что составило 30% от полученной предприятием чистой прибыли.

Ожидаемая эффективность программ КСО.

Оценка эффективности разработанной студентом программы КСО строится на основе принципов эффективности затрат на мероприятия и ожидаемых от мероприятий результатов. При этом необходимо помнить, что каждая реализуемая программа КСО связана с целями деятельности предприятия, его миссией и стратегией. Поэтому необходимо определить эффект от реализации программ не только для общества, но и для организации.

Таблица 25 – Оценка эффективности мероприятий КСО для компании

№	Название мероприятия	Затраты	Эффект для компании
1	Программа «Диспансеризация»	40 тыс. руб.	-повышение имиджа компании; -расширение клиентской базы;
2	Пенсионерам скидки	10 тыс. руб.	-расширение клиентской базы;
3	Бесплатная мед помощь для Ветеранов В.О.В.	10 тыс. руб.	- повышение имиджа компании; - получение льгот со стороны государства;
4	Предоставление мест для прохождения практики, а также в дальнейшем предоставление рабочих	-	- привлечение потенциальных специалистов; - получение бесплатной помощи от студентов,

Продолжение таблицы 25

	мест выпускникам СибГМУ	-	проходящих практику;
5	Льготное лечение в клинике для сотрудника и членов его семьи	40 тыс.руб.	- снижение текучести кадров; -повышение уровня здоровья сотрудников и их членов семьи; -снижения количества пропусков работы по состоянию здоровья;
6	Программа помощи пенсионерам и ветеранам предприятия	40 тыс. руб.	- повышение уровня здоровья персонала; -повышение корпоративного духа;
7	Совместная работа с детскими центрами	20 тыс.руб.	- улучшение имиджа компании; - установление связи с органами местного самоуправления;
8	Проект «Здоровая нация»	5 тыс. руб.	- установление связи с органами местного самоуправления;
9	Проведение соревнований	10 тыс. руб.	- повышение морального духа и сплоченности персонала

Таблица 26 - Оценка эффективности мероприятий КСО для общества

№	Название мероприятия	Затраты	Эффект для общества
1	Программа «Диспансеризация»	40 тыс. руб.	- повышения здоровья населения;
2	Пенсионерам скидки	10 тыс. руб.	- доступное лечение для пенсионеров;
3	Бесплатная мед помощь для Ветеранов В.О.В.	10 тыс. руб.	- улучшение состояния здоровья ветеранов; - поддержания духа патриотичности;
4	Предоставление мест для прохождения практики, а также в дальнейшем предоставление рабочих	-	- повышение рейтинга СибГМУ; -гарантия трудоустройства выпускникам СибГМУ

Продолжение таблицы 26

5	Льготное лечение в клинике для сотрудника и членов его семьи	40 тыс.руб.	-получение льготного лечения и обследования; -обеспечение детского досуга;
6	Программа помощи пенсионерам и ветеранам предприятия	40 тыс. руб.	-получение льготного лечения пенсионерами и ветеранами предприятия;
7	Совместная работа с детскими центрами	20 тыс.руб.	-помощь детям-инвалидам;
8	Проект «Здоровая нация»	5 тыс. руб.	-повышение уровня здоровья населения;
9	Проведение соревнований	10 тыс. руб.	-организация совместного отдыха и досуга сотрудникам компании

После завершения разработки программы корпоративной социальной ответственности для предприятия ООО «КЛДЦ» можно подвести итоги. Соотношение затрат на мероприятие с эффектом, получаемым компанией и обществом, является оптимальным, что говорит о правильности разработанного комплекса мероприятий. Затраты на КСО составляют 30% чистой прибыли общества, их выделение из бюджета компании осуществимо и оправдывает себя получаемыми преимуществами.

Заключение

В выпускной квалификационной работе была рассмотрена компания ООО «Консультативный и лечебно-диагностический центр», которая начинает свою историю с 1888 года.

На настоящий момент клиника обладает высокой финансовой устойчивостью, финансовой независимостью, рентабельностью деятельности, платежеспособностью, а также деловой активностью. Однако в 2015 году наблюдается снижение эффективности операционной деятельности, которая может быть связана с уменьшением количества оказываемых услуг.

В связи с этим, был проведен анализ текущего состояния бизнес-процесса «Оказание платных услуг клиентам», который показал, что эффективность процесса составляет 27%, а также время выполнения всего процесса состоит на 28% из времени, которое клиент тратит на перемещение по клинике и более чем на 40%, которое тратится на ожидание.

В ходе проведения анализа, стало видно, что основными факторами и причинами возникновения потерь являются: очередь в регистратуру, ожидание заполнения истории, очередь в кабинет к специалисту, изменение расписания врачей, неэффективная взаимосвязь между специалистами, нерациональное расположение кабинетов, неявная навигация по клинике.

Таким образом, после выявления причин, влияющих на появление потерь, были предложены мероприятия по их устранению: снятие нагрузки с регистратуры, стандартизация работ персонала, оптимизация графика работы врачей, проведение технического переоснащения, оптимизация расположения кабинетов, улучшение навигации по клинике, создание системы обучения персонала стандартам заполнения документов, а также создание системы по отмене или переносу времени работы врачей (введение ограничений).

В итоге была проведена оценка эффективности реализации предложенных мероприятий, которая показала, что совершенствование бизнес-процесса клиники «Оказание платных услуг клиентам» позволило сократить

время процесса на 56,6%, уменьшить время перемещений по клинике на 81,3%, снизить время ожиданий на 73,1%, и в целом, повысить эффективность процесса более чем на 30%.

Таким образом, в результате проведения анализа, становится видно, что реализовать эффективное совершенствование бизнес-процессов компании можно при помощи инструментов бережливого производства, которые потребуют минимальных трудовых, временных и финансовых ресурсов.

Список публикаций студента

1. Самбурская М.А. Алгоритм внедрения инструментов бережливого производства в хозяйственную деятельность предприятия // Роль науки в развитии общества: сборник статей студентов, аспирантов, молодых ученых и преподавателей. - Уфа: Аэтерна, 2015 - с. 110-112

2. Самбурская М.А., Сергина А.А., Стяжкин М.С. Факторы повышения конкурентоспособности фирмы // Импульс - 2014: материалы XI Международной научно-практической конференции студентов, молодых ученых и предпринимателей в сфере экономики, менеджмента и инноваций, Томск, 26-28 Ноября 2014. - Томск: ТПУ, 2014 - с. 225-227

3. Самбурская М.А. Алгоритм внедрения всеобщего производительного обслуживания оборудования как одного из ключевых аспектов бережливого производства // Наука и образование в XXI веке: сборник научных трудов по материалам Международной научно-практической конференции: в 5 частях, Москва, 30 Января 2015. - Москва: АР- Консалт, 2015 - Т. 2 - с. 76-77

4. Самбурская М.А. Картирование потока создания потребительской ценности // Институциональные и инфраструктурные аспекты развития экономических наук: сборник статей Международной научно-практической конференции, Уфа, 10 Февраля 2015. - Уфа: Аэтерна, 2015 - с. 168-169

5. Самбурская М.А. Организация рабочего пространства с использованием системы 5S // Наука и образование в XXI веке: сборник научных трудов по материалам Международной научно-практической конференции: в 5 частях, Москва, 30 Января 2015. - Москва: АР- Консалт, 2015 - Т. 2 - с. 74-75

6. Самбурская М.А. Синхронизация бизнес-процессов предприятия в сфере услуг // Общество, наука и инновации: сборник статей Международной научно-практической конференции: в 2 частях, Уфа, 14 Февраля 2015. - Уфа: Аэтерна, 2015 - Т. 1 - с. 171-172

7. Самбурская М.А. Цикл Эдвардса Деминга как ключевой аспект всеобщего менеджмента качества // Институциональные и инфраструктурные аспекты развития экономических наук: сборник статей Международной научно-практической конференции, Уфа, 10 Февраля 2015. - Уфа: Аэтерна, 2015 - с. 171-173

Список используемых источников

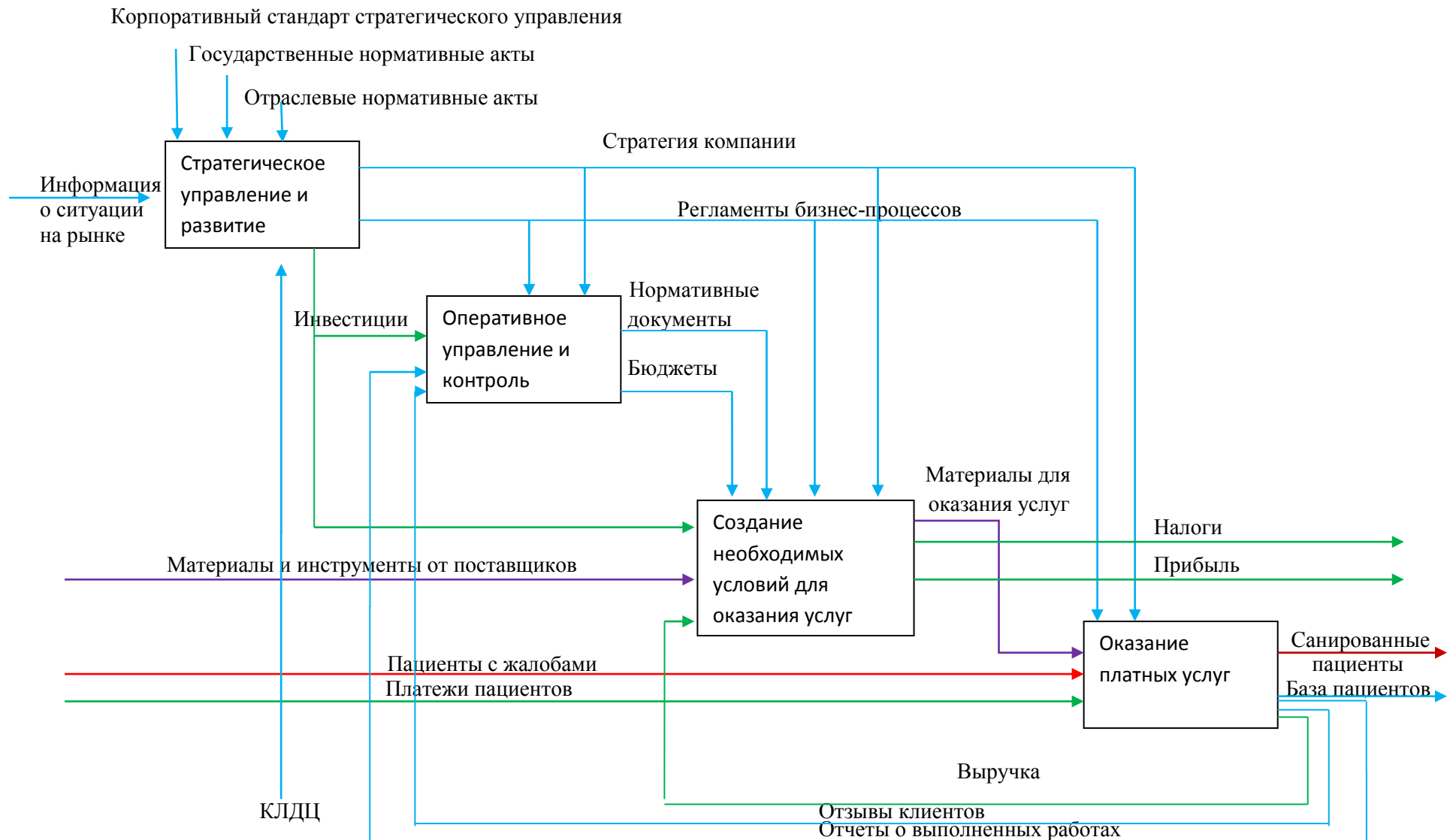
1. Репин В.В. Бизнес-процессы. Моделирование, внедрение, управление / 1-е изд. – М.: Манн, Иванов и Фербер, 2013. – 512 с.
2. Шеер А.В. Бизнес-процессы: основные понятия, теории, методы / М.: Весть-Метатехнология, 2009. – 237 с.
3. Джеймс Харрингтон. Оптимизация бизнес-процессов / Эсселинг К.С., Харм Ван Нимвеген – М.: Азбука БМикро, 2012. – 171 с.
4. Елиферов В.Г. Бизнес-процессы: Регламентация и управление / Репин В.В. – М.: ИНФРА-М, 2013. – 319 с.
5. Репин В.В. Процессный подход к управлению. Моделирование бизнес – процессов / Елиферов В.Г. – М.: РИА «Стандарты и качество», 2009 – 23с.
6. Тельнов Ю.Ф. Реинжиниринг бизнес-процессов. Компонентная методология / Ю. Ф. Тельнов. — 2-е изд., перераб. и доп. — М.: Финансы и статистика, 2004. — 319 с.: ил. — Библиогр.: с. 305-317.
7. Майкл Вэйдер. Инструменты бережливого производства: Мини-руководство по внедрению методик бережливого производства / Пер. с англ. – 4-е изд. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2008. – 125 с.
8. Джеффри Лайкер. Практика дао Toyota: Руководство по внедрению принципов менеджмента Toyota / Дэвид Майер; Пер. с англ. – 3-е изд. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2008. – 584 с.
9. Сигео Синго. Изучение производственной системы Тойоты с точки зрения организации производства / Пер. с англ. – М.: Институт комплексных стратегических исследований, 2006. – 312 с.
10. Самбурская М.А. Цикл Эдвардса Деминга как ключевой аспект всеобщего менеджмента качества // Институциональные и инфраструктурные аспекты развития экономических наук: сборник статей Международной научно-практической конференции, Уфа, 10 Февраля 2015. - Уфа: Аэтерна, 2015 - с. 171-173

11. Тайити Оно. Производственная система Тойоты: уходя от массового производства / Пер. с англ. – М.: Издательство ИКСИ, 2008. – 296 с.
12. Теппинг Д. Бережливый офис / Шукер Т. – М.: РИА “Стандарты и качество”, 2009. – 109с.
13. Самбурская М.А. Алгоритм внедрения инструментов бережливого производства в хозяйственную деятельность предприятия // Роль науки в развитии общества: сборник статей студентов, аспирантов, молодых ученых и преподавателей. - Уфа: Аэтерна, 2015 - с. 110-112
14. Самбурская М.А. Синхронизация бизнес-процессов предприятия в сфере услуг // Общество, наука и инновации: сборник статей Международной научно-практической конференции: в 2 частях, Уфа, 14 Февраля 2015. - Уфа: Аэтерна, 2015 - Т. 1 - с. 171-172
15. Шаповалова М.А. Бережливая медицина как отраслевой вариант бережливого производства / Бондарев В.А., Корецкая Л.Р. – М.: информационно-правовой центр "ЮрИнфоЗдрав", 2015. – 79 с.
16. Консультативный и лечебно-диагностический центр [Электронный ресурс]: офиц. сайт. Томск, 2016. URL: <http://clinics.tomsk.ru/> (дата обращения: 17.03.2016).
17. Балансовая отчетность предприятия Общество с ограниченной ответственностью "Консультативный лечебно-диагностический центр" [Электронный ресурс]: офиц. сайт. – Деловой бизнес справочник регионов России. - Томская область. URL:<http://rusbport.ru/> (дата обращения: 21.04.2016).
18. Жданова А.Б. Финансовый анализ и планирование на предприятии: метод. указ. по выполнению курсовой работы по дисциплине «Финансовый менеджмент» для студентов бакалавров, обучающихся по спец. 080200 «Менеджмент», 38.03.02 «Менеджмент» / Баннова К.А., Рахимов Т.Р.; Томский политехнический университет. – Томск: Изд-во Томского политехнического университета, 2015. – 42 с.
19. Козицына А.В. Инструменты качества как эффективный способ повышения уровня качества продукции / Макарова Л.В., Тарасов Р.В.

Современные научные исследования и инновации. 2014. № 4 [Электронный ресурс]. URL: <http://web.snauka.ru/issues/2014/04/33360> (дата обращения: 11.04.2016).

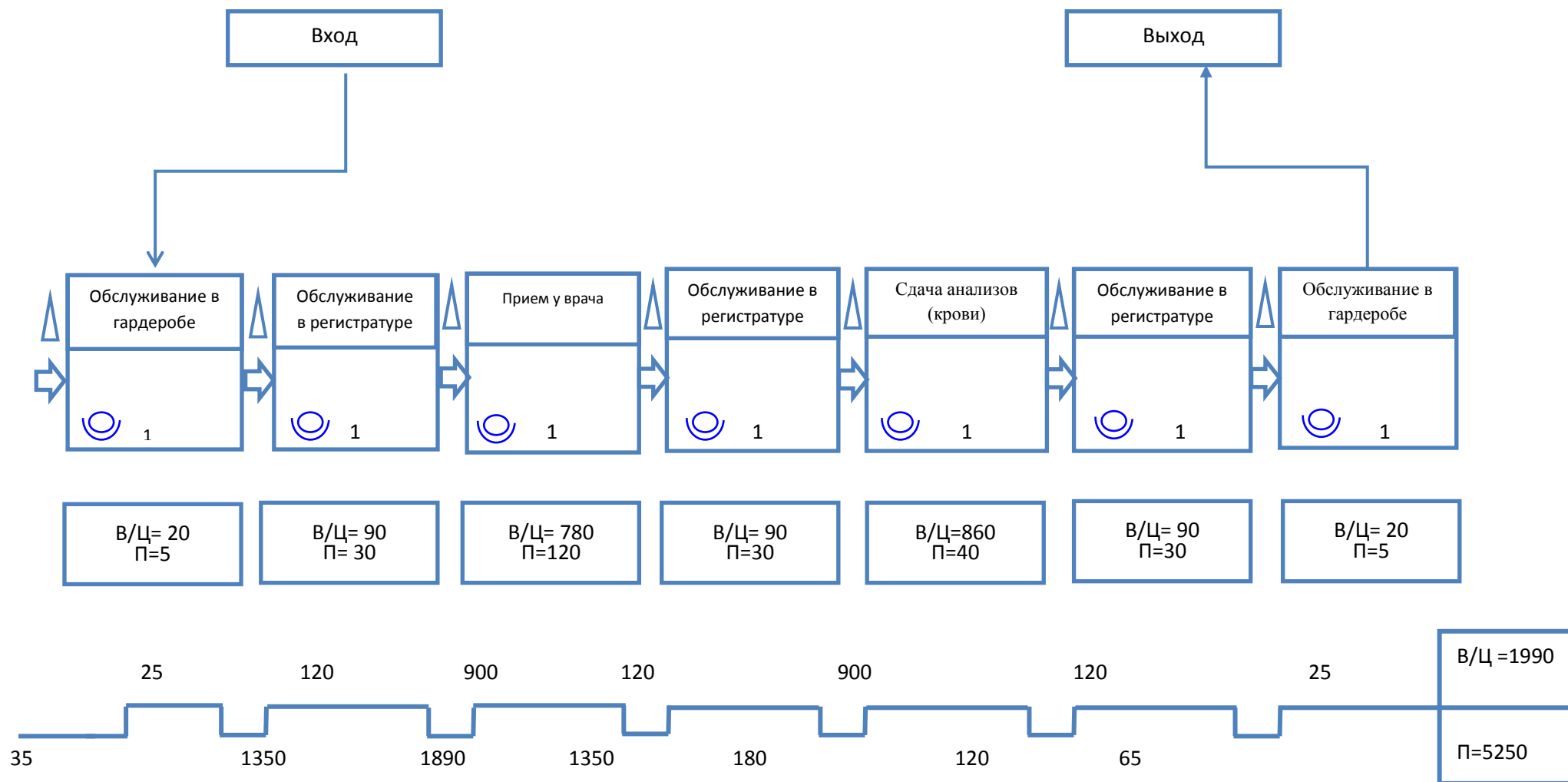
20. Корпоративная социальная ответственность: учебное пособие / Н.В.Черепанова; Томский политехнический университет. – Томск: Изд-во Томского политехнического университета, 2012. – 94 с.

Приложение А **Диаграмма бизнес-процесса «Деятельность в области оказания платных услуг»**



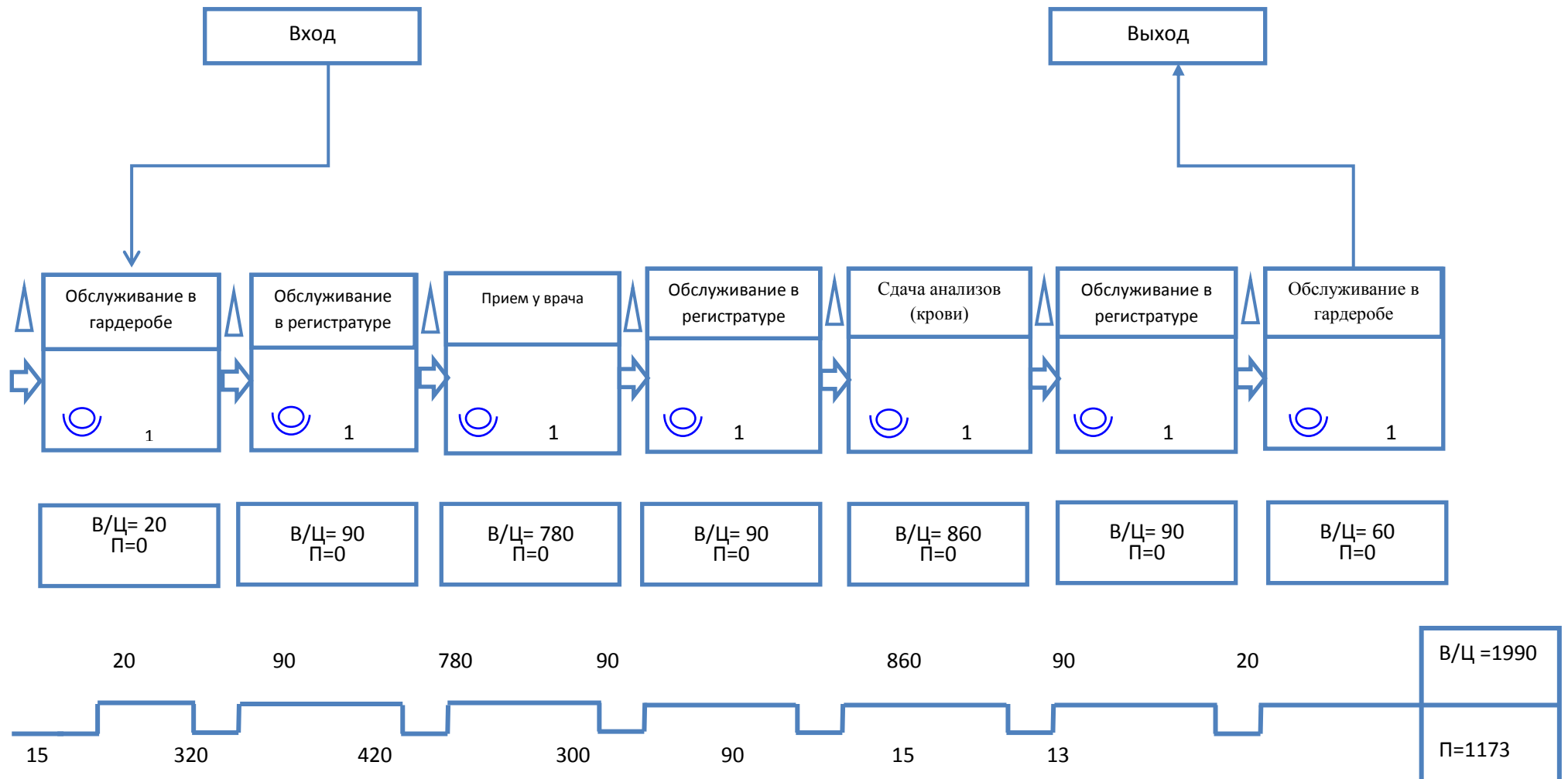
Приложение Б

Фактическая карта потока создания ценности



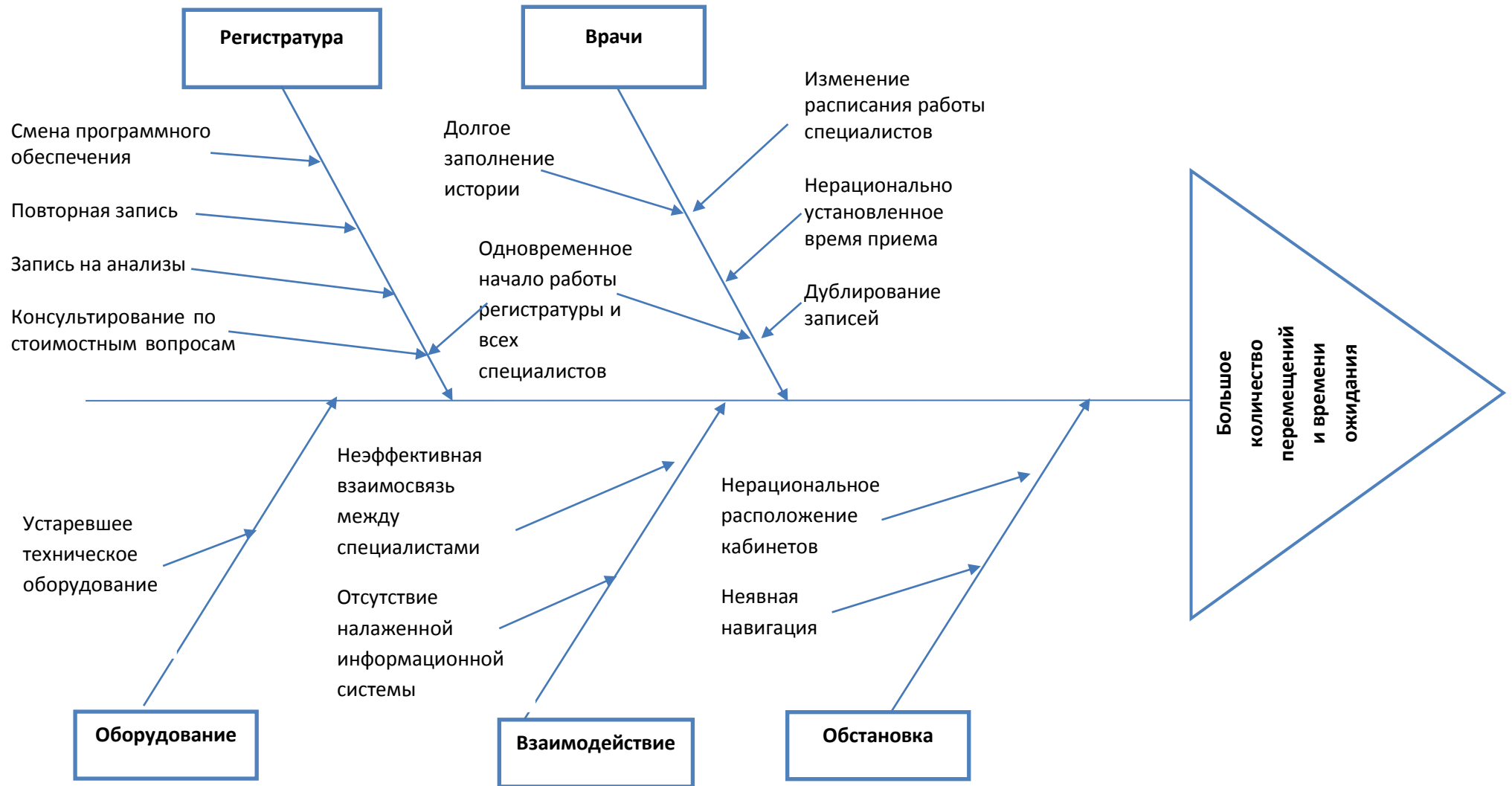
Приложение В

Будущая карта потока создания ценности



Приложение Г

Диаграмма Исикавы



Приложение Д

Диаграмма Ганта «График проведения мероприятий»

