

Федеральное государственное автономное

образовательное учреждение

высшего образования

«СИБИРСКИЙ ФЕДЕРАЛЬНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»

Институт экономики , управления и природопользования

Кафедра менеджмент

УТВЕРЖДАЮ

Заведующий кафедрой

_____ Улина С.Л.

подпись инициалы, фамилия

« _____ » _____ 20 ____ г.

Выпускная квалификационная работа

38.03.02.02.08 Управление проектами (в организации)

Разработка проекта по открытию филиала

стоматологической клиники

«Азбука улыбки» на левом берегу г. Красноярска

Научный руководитель _____ к.э. н., доцент О.Л. Егошина

подпись, датадолжность, ученая степень инициалы, фамилия

Выпускник _____

Н.А. Ясилевич

подпись, дата инициалы, фамилия

Красноярск 2019

СОДЕРЖАНИЕ

Введение.....	3
1 Теоретические основы управления проектами в стоматологии.....	5
1.1 Особенности управления проектами в медицине.....	5
1.2 Специфика стоматологических услуг в России и за рубежом.....	7
1.3 Анализ проектов в сфере стоматологии в Красноярском крае.....	9
2 Характеристика организационно – экономической деятельности организации.....	
.....132.1 Общая характеристика деятельности.....	
.....13	
2.2 Анализ внутренней среды организации.....	16
2.3 Анализ внешней среды организации.....	21
3 Разработка проекта по открытию филиала стоматологической клиники на левом берегу г. Красноярска.....	32
3.1 Разработка основных параметров проекта.....	32
3.2Содержание этапов проекта.....	38
3.3 Оценка экономической эффективности проекта.....	41
Заключение.....	48
Список использованных источников.....	51
Приложение А-Д.....	54-59

ВВЕДЕНИЕ

С каждым годом новые технологии в стоматологии открывают большие возможности для повышения качества, эффективности и комфорта оказываемых услуг.

У врачей появляются новые и современные подходы к лечению, которые помогают безболезненно и качественно проводить самые сложные медицинские процедуры в области стоматологии.

Актуальность открытия стоматологической клиники обусловлена высокой стоматологической заболеваемостью населения. Некачественная пища, вредные привычки, несвоевременные походы к стоматологу негативно сказываются на здоровье полости рта. В стоматологической клинике ООО «Азбука улыбки» работают высококвалифицированные специалисты с большим стажем работы, услуги оказываются современными материалами и оборудованием, стоимость услуг очень демократична, предусмотрена гибкая система скидок. В данной клинике большой спрос на стоматологические услуги, помимо своей большой клиентской базы, регулярно поступают звонки от новых пациентов. Из-за большого спроса на стоматологические услуги клиники ООО «Азбука улыбки» записаться к специалисту возможно, как минимум за три дня до планируемого визита, также в последние годы отмечается тяжелая обстановка на дорогах в вечернее время, левобережным пациентам тяжело добираться до клиники в связи с пробками. Из-за невозможности расширить помещение для установки ещё одного стоматологического кресла и для удобства пациентов, а также учитывая активное развитие инфраструктуры было решено открыть филиал стоматологической клиники ООО «Азбука улыбки на левом берегу.

Объектом исследования данной работы является стоматологическая клиника ООО «Азбука улыбки».

Предметом является разработка проекта открытия филиала клиники на левом берегу г. Красноярск.

Цель данной работы: разработать проект по открытию филиала стоматологической клиники «Азбука улыбки» на левом берегу г. Красноярск.

Задачи исследования:

- изучить теоретические основы управления проектами в стоматологии;
- рассмотреть общую характеристику деятельности;
- провести анализ внутренней среды организации;
- проанализировать внешнюю среду организации;
- разработать основные параметры и содержание этапов проекта по открытию филиала стоматологической клиники на левом берегу г. Красноярск;
- оценить экономическую эффективность проекта.

1 Теоретические основы управления проектами в стоматологии

1.1 Особенности управления проектами в медицине

Управление проектами рассматривается сегодня как один из важнейших факторов эффективного развития. При этом система здравоохранения и медицинского образования, которые находятся в условиях постоянных изменений, требуют высокого уровня организации управления данными системами, их ресурсами и структурными элементами.

Тенденции в развитии проектного управления, которые сегодня поддерживаются на федеральном уровне (постановление Правительства РФ от 15.10.2016 № 1050, распоряжение Правительства РФ от 15.10.2016 № 2165-р) в ближайшей перспективе будут интегрированы в деятельность медицинских организаций и медицинских университетов, что еще сильнее будет мотивировать специалистов к получению компетенций в области проектного управления[3].

Реформа здравоохранения предполагает воплощение инновационных научных идей и проектов в новые медицинские приборы, оборудование, технологии диагностики и лечения, программно-компьютерное обеспечение медицинского назначения, коммерциализацию разработанных технологий. В связи с этим руководители медицинских организаций должны обладать навыками разработки эффективного проекта, адекватного имеющимся ресурсам и внешнему окружению, уметь разрабатывать и реализовывать креативные управленческие решения[12].

Системный подход к системе здравоохранения позволяет построить объективный стандарт, помогающий определить в социально-гигиенических, медико-статистических терминах установленных критериев оптимальность требуемых отношений и перспектив развития отрасли.

Совокупность выбранных критериев включает конкретные правила и принципы решений. В целом методология системного решения проблем:

- предписывает систему, которая функционально организует общий процесс решения проблемы реформирования отрасли;

- обуславливает параметры системы, которые дают структуру, необходимую для решения проблемы;

- описывает модели системы и ее возможности, позволяющие осуществлять рассмотрение альтернатив выходов процесса решения проблемы [12].

Процесс решения представляет собой конструирование, оценку и отбор альтернатив решения проблем по критериям стоимости, времени, эффективности и возможного риска с учетом отношений между предельными значениями приращений этих величин. Выбор границ этого процесса определяется условием, целью и возможностями его реализации. Решение проблем реформирования системы здравоохранения в новых социально-экономических условиях предполагает осуществление следующих мероприятий:

- выявление проблемы и оценка ее актуальности, определение цели и принуждающих связей, соответствующих критериев;

- анализ структуры существующей системы и определение ее сбойных элементов, ограничивающих получение заданного выхода;

- оценку веса их влияния на выходы системы;

- построение набора альтернатив и их оценку, выбор альтернатив для реализации;

- определение процесса реализации;

- согласование результата найденных решений и их реализации;

- оценивание конечных результатов.

Выбирают такие управленческие решения, которые являются лучшими по комплексу показателей для реально заданных условий: социальными,

экономическими, юридическими, экологическими, политическими [7]. Задача заключается не в том, чтобы найти решение лучше существующего, а в том, чтобы найти оптимальное решение, т.е. наилучшее из всех возможных.

Системные идеи дают руководителям здравоохранения средство, позволяющее создать структуру формального подхода к решению соответствующих проблем. Если решение этих проблем может рассматриваться как цель, то системные идеи – как принуждающие связи [17].

Решение устанавливает, каким образом будет заполнен промежуток между существующим и планируемым состоянием системы здравоохранения, поэтому решение – есть такое заполнение между существующим и планируемым состояниями, которое выполняет преобразование одного состояния системы в другое. Решение описывает различие, существующее между двумя состояниями, в терминах объектов, свойств и связей. Оно определяет способ, которым должно быть введено заполнение, чтобы получить планируемое состояние [5].

1.2 Специфика стоматологических услуг в России и за рубежом

На современном этапе развития российского здравоохранения управление проектами в стоматологических учреждениях приобретает особую значимость. Управленческие проблемы находят свое отражение в предлагаемых для обсуждения концепциях и программах реформы системы здравоохранения в стране. Опыт зарубежных стран свидетельствует о том, что в вопросах управления лечебно-профилактическими учреждениями (ЛПУ) в настоящее время все отчетливее проявляются новые тенденции [20]. Специфика управления ЛПУ обусловлена, прежде всего, тем, что здравоохранение особая сфера деятельности, существенно отличающаяся от других видов деятельности. ЛПУ имеют особые характеристики, которые требуют модификации общих принципов управления или изменения акцентов.

Во-первых, результатом деятельности стоматологических учреждений является услуга, что определяет специфический характер взаимодействия ЛПУ с потребителями их услуг [3]. Это прежде всего прямой контакт с потребителем и вовлечение его в процесс оказания услуги. Наиболее важно, что человек не является пассивным объектом, он реагирует на оказываемое на него воздействие (часто не вполне предсказуемо) и тем самым непосредственно влияет на весь процесс работы с ним, становится соучастником этого процесса. Отсюда вытекает сложность оценки качества и необходимости оказываемых стоматологических услуг и соответственно результатов деятельности медицинских учреждений в целом и труда их сотрудников[12]. Это в большей степени определяет организацию управления в сфере здравоохранения. Во-вторых, стоматологические услуги относятся к социальным услугам. Это означает, что, с одной стороны, они помимо непосредственного эффекта для потребителя имеют и общественный, социальный эффект, а, с другой, общество признает важность получения гражданами стоматологических услуг и свою роль в их обеспечении стоматологическим обслуживанием. Не случайно в конституциях многих развитых стран, включая Россию, признается право граждан на охрану здоровья. Таким образом, среди наиболее существенных признаков стоматологических учреждений, связанных с характером их деятельности и оказывающих влияние на процесс управления ими, специалисты отмечают:

- сложность определения качества и измерения результатов работы; высокую специализацию основной деятельности, которая часто имеет срочный и неотложный характер;
- отсутствие права на неопределенность и ошибку;
- потребность в тесной координации работы различных подразделений;
- высокую квалификацию сотрудников; необходимость контроля со стороны администрации стоматологических учреждений за деятельностью

врачей, которые непосредственно влияют на определение объема работы и соответственно расходов ЛПУ;

– трудность координации работы и распределения полномочий и ответственности, связанную с двойным подчинением, существующим во многих учреждениях [12].

При этом следует отметить, что подобные характеристики присущи учреждениям, существующим и в других сферах. В этом смысле ЛПУ может быть и не являются абсолютно уникальными структурами. Однако особенность стоматологических учреждений состоит в том, что для них характерны все вышеперечисленные признаки вместе взятые, что, в свою очередь, приводит к более интенсивному их проявлению[25]. Что

касается управления стоматологией в России, то хочется надеяться, что проблемы будут решаться не путем простого копирования зарубежного опыта, а осознанного использования всего лучшего, что есть в этом опыте, с учетом исторических, социально-экономических и других особенностей России. Практика функционирования учреждений здравоохранения свидетельствует о том, что наибольший эффект в управлении ими дают проверенные на практике научные методы управления, которые берут все лучшее из опыта и государственного, и частного, и некоммерческого секторов [2].

1.3 Особенности управления проектами в сфере стоматологии в Красноярском крае

Анализ динамики состояния стоматологической службы в РФ за последние 5 лет свидетельствует о наличии явных тенденций к её ухудшению. В последние годы наблюдается снижение доступности оказания стоматологической помощи для большинства населения. Снижение государственного финансирования стоматологической службы приводит к необходимости разработки новых программ развития данной отрасли.

В настоящее время все медицинские услуги гражданам оплачиваются через системы медицинского страхования (ОМС, ДМС, ведомственная медицина), либо непосредственно самим пациентом (частная медицина).

Решение важных задач совершенствования стоматологической помощи населению не может быть успешным без научного анализа и обобщения опыта практической деятельности по перестройке этого вида помощи в конкретных условиях учреждений, города, региона [12].

Огромные размеры территории Красноярского края, многообразие природных условий, исторически сложившаяся расселенческая и территориально-производственная структура создают определенные сложности в организации и оказании стоматологической помощи населению. Таким образом, анализ динамики состояния стоматологической службы Красноярского края позволит квалифицировать наиболее эффективные системы оказания стоматологической помощи на уровне современных требований, с учетом индивидуализации подходов к каждому пациенту [3].

Анализ показателей обращаемости населения в стоматологические поликлиники по системе ОМС и по программе ДМС показал, что основная масса больных обслуживается в системе ОМС. Во всех группах районов прослеживается четкая тенденция увеличения показателя посещаемости населения с 2015 г. по 2018 г. на приеме у врачей-стоматологов. Так, количество посещений к 2017 году увеличилось в системе ОМС, также увеличилось посещение в системе ДМС и платных стоматологий [12].

Таблица 1 –Сравнительный анализ показателей стоматологических посещений по Красноярскому краю

Наименование показателя	Год				Темп роста 2018/2015 (%)
	2015	2016	2017	2018	
Число посещений стоматологов и зубных врачей (тыс.)	2169,3	2210,6	2217,1	2334,6	107,6
Из общего числа посещений стоматологов и зубных врачей по платным услугам, включая ДМС(тыс.)	76,2	71,7	91,7	115,9	152,1
Из общего числа посещений стоматологов и зубных врачей, число посещений в системе ОМС(тыс.)	1869,1	1930,8	2127,9	2234,9	119,6

По данным таблицы можно сделать вывод, что общие показатели числа врачебных посещений поликлиники (амбулатории) диспансера, консультаций по Красноярскому краю в период с 2015-2018 г. имеют тенденцию роста. Наибольший темп роста по данным таблицы у посещений стоматологов и зубных врачей по платным услугам, включая ДМС. Это является положительным моментом для клиники ООО«Азбука улыбки», так как спрос на платные стоматологические услуги высок.

Стоматологические услуги пользуются большим спросом у населения. С каждым годом совершенствуются методики лечения, появляются новые материалы и оборудование, которые позволяют сделать услугу качественной, высокотехнологичной, эффективной, а также дают возможность минимизировать болезненные ощущения и психологический дискомфорт во время лечения [3].

Таким образом, мы видим, что стоматологическая отрасль развивается очень динамично. Совершенствуются методики лечения, материалы и техническое оборудование. В последние годы наблюдается снижение доступности оказания стоматологической помощи в бюджетных медицинских учреждениях для населения, из-за чего пациенты вынуждены посещать частные

стоматологические клиники. Снижение государственного финансирования стоматологической службы приводит к необходимости разработки новых программ развития данной отрасли, в частности, расширение сети частных стоматологических клиник.

2 Характеристика организационно – экономической деятельности организации

2.1 Общая характеристика деятельности

ООО «Азбука улыбки» оказывает стоматологические услуги с 2007 года. Клиника расположена по адресу проспект Красноярский рабочий 118. Общая площадь учреждения – 75 кв. м. Лицензия 24-17-004443 от 18.09.2017, выдана Министерством здравоохранения Красноярского края. В клинике проводятся консультации, терапевтические манипуляции (лечение кариеса и пульпита, пломбирование, лечение десен), ортопедия (мостовидные протезы, коронки на зубы, виниры). Специалисты клиники проходят курсы повышения квалификации в России и за рубежом, неоднократно принимали участия в конференциях и симпозиумах по современной стоматологии и протезированию.

В штате стоматологии состоит 2 стоматолога-терапевта, 1 стоматолог-хирург, 1 стоматолог-ортопед, 2 медицинские сестры, 2 администратора, 1 менеджер по развитию. Высококвалифицированные специалисты (опыт работы докторов 15-20 лет, среднего персонала от 5-10 лет), которые проходят курсы повышения квалификации в России, неоднократно принимали участия в конференциях и симпозиумах по современной стоматологии.

Благодаря современной и качественной диагностике в стоматологической клинике «Азбука улыбки» выполняют даже самые сложные стоматологические манипуляции. В клинике имеется необходимое стоматологическое оборудование:

- рентген;
- аппарат для диагностики заболеваний пародонта «FloridaProbe»;
- аппарат «Vector».

В клинике используется система работы «в четыре руки», т.е. один врач плюс один ассистент около кресла с пациентом. Использование ассистента в

данном случае не только способствует увеличению производительности труда врача, но и существенно повышает качество проводимого лечения.

В клинике «Азбука улыбки» установлены стоматологическая мебель и оборудование производства ведущих мировых фирм-производителей стоматологического оборудования «Sirona», «A-dek», «CarlZeiss», «DentalAmerica», «Parkell». Стоматологические установки оснащены системой дезинфекции, обеспечивающей полную безопасность лечения пациента. В клинике применяются материалы последнего поколения и лучшие из существующих на настоящий момент стоматологических инструментов.

Используя новейшие технологии лечения (установка дентальных имплантатов, протезирование зубов с использованием цирконов и сплавов, содержащих драгоценные металлы, брекет-системы различных типов, отбеливание зубов, профилактика заболеваний пародонта аппаратом «Vector»), доктора проводят комплексное лечение любой сложности.

Преимуществами стоматологии являются:

- высокая квалификация специалистов. Доктора каждые 5 лет проходят повышение квалификации, периодически участвуют в различных стоматологических форумах и симпозиумах в России и за рубежом. Опыт докторов клиники 15-20 лет;

- для успешного лечения зубов в стоматологической клинике «Азбука улыбки» применяются только современные материалы последнего поколения. Материалы закупаются у официальных представителей, также доктора берут в работу новейшие материалы, которые демонстрируются на стоматологических форумах и симпозиумах;

- собственная служба контроля качества лечения, контроль качества осуществляют директор клиники и менеджер по развитию. Директор клиники два раза в месяц выборочно берет у докторов карты на проверку, это позволяет отслеживать правильность оформления карт и корректно ли доктора назначают лечение пациентам. Менеджер по развитию периодически проводит опросы

среди клиентов по качеству услуг, отслеживает комментарии о стоматологической клинике на сайтах «Фламп», «Google», «Сибирский медицинский портал», отслеживает работу поставщиков. Вся перечисленная работа менеджера позволит выявить положительные и отрицательные моменты клиники с помощью отзывов на сайте, что позволит вовремя выявить и предупредить негативные моменты, а также развить положительные моменты в работе клиники;

– работа всегда ведется в «четыре руки». Работа с ассистентом сокращает время лечения. Менеджер по развитию провел исследование основных конкурентов стоматологической клиники и сделал вывод, что из всех ближайших конкурентов работа «в четыре руки» осуществляется, лишь в 3-х из 10 территориально близко расположенных клиник.

Организация работает 6 дней в неделю. Понедельник – пятница с 8:00-20:00, суббота с 9:00-17:00, воскресенье выходной день. Консультативные приёмы длятся 30 минут, терапевтические манипуляции длятся от 50 минут- 2-х часов. Доктора работают в две смены. Первая смена с 8:00-14:00, вторая смена с 14:00-20:00, а также каждый доктор работает два раза в месяц по субботам. У медицинских сестёр и администраторов график работы сменный 2/2.

Рядом с клиникой расположены парковки примерно на 400 парковочных мест, остановка общественного транспорта. Неподалеку расположены: кафе, учебные учреждения (СФУ, речное училище), медицинские учреждения («КГАУЗ Красноярская городская стоматологическая поликлиника № 3», ООО «Андро-гинекологическая клиника» и другие). Само предприятие расположено на 1 этаже жилого дома.

В клинике с каждым годом растет поток пациентов, записаться к специалистам удается, как минимум за три дня, нет возможности расширить имеющийся кабинет и поставить дополнительную стоматологическую установку.

2.2 Анализ внутренней среды организации

Во внутренней среде организации мы проанализируем функциональные группы процессов, которые включают в себя:

- финансовую деятельность организации;
- персонал;
- материальные ресурсы;
- маркетинговую деятельность;
- организационную структуру ООО «Азбука улыбки» [19].

Финансовая деятельность организации.

Финансовая деятельность играет важную роль в организации. В таблице 2 проанализированы данные стоматологической клиники ООО «Азбука улыбки» за 3 года.

Таблица 2 –Основные экономические показатели «ООО Азбука улыбки», тыс. руб. (за 3 года)

Наименование показателя	2016 год (руб.)	2017 год (руб.)	2018 год (руб.)	Темпы роста (%)	Отклонения (руб.)
Выручка	7 120 000	8 410 000	9 100 000	127,8	1 980 000
Себестоимость продаж	6 710 000	7 905 000	8 602 000	128,2	1 892 000
Валовая прибыль (убыток)	5 100 000	5 465 000	6 115 000	119,9	1 015 000
Прибыль (убыток) от продаж	4 505 000	5 450 000	6 526 000	144,9	2 021 000
Прибыль (убыток) до налогообложения	3 522 150	4 755 200	5 910 000	167,8	2 387 850
Чистая прибыль (убыток)	3 522 150	4 755 200	5 910 000	167,8	2 387 850

Таким образом, мы видим, что выручка и прибыль ООО «Азбука улыбки» за период 2016-2018г. возросла, что произошло за счет увеличения как потока

клиентов, так и частично инфляции, удорожания ресурсов, и, как следствие, роста цен на стоматологическую услугу.

Анализ персонала.

Проанализируем один из важнейших ресурсов стоматологической клиники – персонал ООО «Азбука улыбки».

Таблица 3– Анализ персонала ООО «Азбука улыбки»

Показатели	Год			Темп роста (%)	Отклонения
	2016	2017	2018		
1. Работники организации	-	-	-	-	-
всего	4	6	9	225	+5
мужчин	1	0	0	0	-1
женщин	3	6	9	300	+6
2. Уровень образования	-	-	-	-	-
высшее медицинское	3	4	5	166.7	+2
средне – специальное медицинское	1	2	4	400	+3
3. Стаж работы	-	-	-	-	-
до 5 лет	1	2	2	200	+1
5- 15 лет	1	2	3	300	+2
свыше 15 лет	2	2	4	200	+2

Таким образом, кадры соответствуют профильной деятельности объекта исследования – все работники имеют медицинское образование, стаж работы от 5 лет и более. Большая часть сотрудников клиники женщины. Отмечается динамика увеличения количества персонала.

В штате стоматологии состоит 4 стоматолога терапевта, 1 стоматолог хирург, 2 медицинские сестры, 2 администратора, 1 менеджер по развитию. В

обязанности врачей входит: соблюдение санитарно – эпидемиологического режима, оказание высококвалифицированной помощи пациентам, оформление медицинских карт пациентов по стандартам. Медицинские сестры соблюдают санитарно – эпидемиологический режим, стерилизуют медицинские инструменты, ассистируют доктору во время лечебных манипуляций, заказывают медикаменты и расходные материалы для работы. Администраторы занимаются работой с пациентами (регистрация новых пациентов, напоминание о записи, информирование пациентов об акциях, ведение базы данных), работают с кассой и ведут отчетность, подготавливают по необходимости документацию для налогового вычета за получение лечения для пациентов. Менеджер по развитию разрабатывает акции и специальные предложения, ведет социальные сети и сайт клиники, исследует рынок конкурентов, является ответственным лицом за проведение периодических проверок клиники (микробиологические исследования смывов и состояния воздушной среды, пожарная служба, санитарно – эпидемиологическая станция и т.д.). В клинике работают высококвалифицированные специалисты.

Материальные ресурсы.

ООО «Азбука улыбки» оснащена современным оборудованием европейского уровня «Vector», «FotoSan», «SurgicPro», «SGL70M», что способствует выявлению различных заболеваний на начальных стадиях их развития, постановке правильного диагноза и своевременному корректному лечению. Всё оборудование лицензировано, доктора обучены работе с данным оборудованием. Организация имеет комнату отдыха для персонала, где работники обедают, отдыхают в перерывах между работой. Рабочие кабинеты оснащены кондиционерами, что является благоприятным фактором не только для сотрудников, но и для пациентов в жаркую погоду. В холле, где посетители ожидают свою очередь на приём, установлен телевизор, есть Wi-Fi, имеется столик с журналами, администратор предлагает чай или кофе, в кабинете, где работают доктора играет музыка, что помогает пациентам отвлечься от страха

перед лечением и сделать процедуру максимально психологически комфортной. Всё это является хорошими условиями для пациентов, так как они могут комфортно провести время в период ожидания. Клиника работает на самых современных анестетиках, которые вводятся локально в десну тончайшей иглой, что позволяет провести процедуру обезболивания перед лечением максимально комфортной. Это позволяет практически исключить болезненные физические ощущения во время терапевтических манипуляций.

Маркетинговая деятельность.

Основной составляющей работы стоматологической клиники в этом направлении является маркетинг. В стоматологической практике он имеет следующие особенности:

- стоматологическая услуга, как правило, является вынужденной для любого пациента;
- спрос на стоматологические услуги неэластичен, так как повышение либо снижение цен на 10–15 % останется, как правило, незамеченным рынком.

ООО «Азбука улыбки» имеет аккаунты в социальных сетях «ВКонтакте» и «Инстаграм». На данных аккаунтах размещена информация о действующих акциях и предоставляемых скидках, общие данные о клинике, описание предоставляемых услуг, статьи и информация для пациентов о болезнях и диагностике, перечень сотрудников, онлайн-консультации, отзывы, прайс-лист, контакты. Преимущество социальных сетей заключается в следующем:

- большое число пользователей, каждый из которых может являться потенциальным клиентом;
- требует минимальные денежные вложения;
- возможность фокусироваться на отдельных группах пользователей.

Например, когда человек регистрируется на любом социальном сайте, он, как правило, вносит информацию о себе: пол, возраст, семейное положение, место проживания, интересы и многое другое. Подобная информация может быть

предоставлена рекламодателю и существенно помочь найти свою целевую аудиторию.

Развитием аккаунтов занимается администратор клиники. Также организация печатает информацию в прессе, раздаёт листовки и визитные карты, устанавливает баннеры на улицах. Каждый месяц оплачиваются услуги печатных изданий (печать в прессе, листовки, визитки) – 4300 рублей, рекламы – 2100 рублей. Организация на протяжении нескольких лет заказывает баннеры, визитки и листовки у рекламных агентств «Absolutemedia» и «Графика».

Клиника периодически проводит акции («Комплексная чистка зубов 2000 рублей вместо 3500 рублей», «Сделай две пломбы в один прием, получи-20 % на вторую пломбу»), также в клинике имеется система скидок (10-15%) для пациентов, которые проходят лечение в клинике всей семьей, студентов и пенсионеров. Об акциях и скидках клиника информирует в социальных сетях, а также раздавая рекламные листовки на торговом центре и около СФУ. По результатам исследований менеджера по развитию клиники, отмечается возрастание потока пациентов в период проведения акций. Внутри организации имеются доски для объявлений, на которых располагаются лицензия, книга жалоб и предложений, прайс-лист. Клиника работает в программе 1С, что позволяет легко отследить динамику посещения клиники, прибыль, выполнение плана.

Целевым сегментом клиники являются мужчины, женщины и дети в возрасте от 5-65 лет с проблемами со здоровьем зубов. Для имеющих пациентов работает гибкая система скидок, предусмотрены бесплатные профилактические осмотры один раз в год. Для потенциальных клиентов разрабатываются акции, размещается реклама. Менеджер по развитию периодически изучает отзывы о клинике в интернете, проводит опросы среди подписчиков стоматологии в социальных сетях, мотивирует пациентов писать отзывы, предлагая за это скидку в размере 10% на любую услугу. Данные

мероприятия проводятся с целью улучшения качества предоставляемых услуг во избежание негативных моментов в работе клиники.

Также менеджер проводит анализ конкурентов в городе Красноярске, периодически отслеживает их рекламные акции, специальные условия, новые услуги и т.п. Это помогает клинике не отставать от своих конкурентов, не отставать в инновациях.

На ценообразование услуг клиники влияют издержки, инфляция, повышение стоимости иностранных валют [11]. Исходя из этих факторов повышается стоимость материалов, которые в основном иностранного производства, следовательно, возрастает и цена на стоматологическую услугу.

Изучив внешнюю среду стоматологической клиники ООО «Азбука улыбки», можно сделать выводы, что функционирование клиники достаточно стабильно, накоплен опыт успешного ведения. Эти показатели являются хорошим условием для расширения.

2.3 Анализ внешней среды организации

Внешняя среда состоит из внешней среды прямого воздействия и внешней среды косвенного воздействия [14]. Исследуем среду косвенного воздействия, путём STEEP анализа.

Социально-культурный фактор

Рассмотрим естественный прирост в Красноярском крае за 2 года

По данным сайта «Красстат» в 2018 г. родилось 33338 человека, а умерло 35384 человек. Для сравнения в 2017 году родилось 35561 человека, умерло 35281 человек. Исходя из этих данных мы видим, что рождаемость в 2018 году снизилась, а это значит, что естественный прирост в Красноярском крае отрицательный [1]. Это является минусом для организации ООО «Азбука улыбки», потому что, чем больше численность населения, тем больше потенциальных клиентов.

Рассмотрим численность населения в Красноярском крае.

По данным «Красстат» большая часть населения входит в возрастную группу от 16-59 лет, а также большая часть населения является трудоспособной, это является положительным моментом для нашей организации, так как данная возрастная группа является работоспособной и может позволить себе лечение в частных клиниках.

На последней стоматологической конференции в выставочно-деловом центре «Сибирь», эксперты отметили, что стало очень модно следить за эстетическим состоянием зубов. По телевидению и в интернете регулярно наблюдается реклама, где демонстрируются белоснежные и ровные зубы. Исходя из этого, пациенты стали чаще спрашивать услуги по отбеливанию зубов, профессиональной чистке, установке зубных украшений (стразы, скайсы), постановка брекет-систем для исправления прикуса. Это является положительным моментом для клиники, так как есть спрос на эстетическую услугу, дает возможность расширять виды услуг в работе стоматологической клинике.

Технологический фактор

Стоматологические технологии развиваются очень быстро. С каждым годом отмечается большой спрос на услуги стоматологического кабинета. Разрабатываются новые материалы, более комфортабельные стоматологические установки, а также более мощные анестетики, которые позволяют исключить любые болезненные ощущения, также разрабатываются новые гипоаллергенные материалы, которые позволяют практически полностью исключить аллергические реакции. Это является положительным моментом, и для нашей организации, и для клиентов.

Экономический фактор

По данным сайта «Красстат» за февраль 2018 г. признано безработными 78 тыс.чел. В январе 2019 г. количество безработных уменьшилось до 74.3 тыс. Исходя из этих данных, мы видим, что уровень безработицы стал ниже, это является положительным моментом для нашей организации, так как граждане трудоустроены, получают заработную плату и могут позволить себе лечение в частных клиниках[6].

Инфляция в Красноярском крае по данным «Красстат» в 2018 году составила 4,3 %, а в апреле 2019 г. инфляция увеличилась на 1,3% и составила в конечном итоге 5,6 %. Исходя из этих данных можно отметить тенденцию роста инфляции, что не очень положительно влияет на работу клиники и пациентов. Так как растет арендная плата, стоимость материалов, ЖКХ, следовательно, стоматологическая клиника будет вынуждена увеличивать стоимость услуг [6].

По данным «Красстата» в январе–июне 2018 года среднедушевые денежные доходы населения Красноярского края составили 27108,5 рубля и по сравнению с январем-июнем 2017 года увеличились на 2,8 процента (с учетом ЕВ-2017 – на 1,9 %). Реальные денежные доходы (доходы, скорректированные на индекс потребительских цен) выросли на 0,9 процента (с учетом ЕВ-2017 – остались на прежнем уровне). На 1 июля 2018 года средний размер назначенных месячных пенсий в Красноярском крае составил 14294,8 рубля и увеличился по сравнению с 1 июля 2017 года на 3,3 процента. Реальный размер назначенных месячных пенсий увеличился на 0,8 процента. Величина прожиточного минимума на душу населения края, во II квартале 2018 года составила 11675 рублей в месяц, в том числе для трудоспособного населения – 12327 рублей в месяц, пенсионеров – 9074 рубля в месяц, детей – 12365 рублей в месяц. По сравнению со II кварталом 2017 года величина прожиточного минимума увеличилась на 1,6% [1]. Исходя из вышеперечисленных данных, можно отметить, что доходы населения низкие, ежегодные повышения уровня доходов минимальные. Уровень инфляции растет, следовательно, и повышаются

расходы населения на товары и услуги, удовлетворяющие жизненно важные потребности (ЖКХ, продукты питания, медикаменты, транспортные расходы).

Правовой фактор

Лечение зубов является наиболее актуальной и прибыльной услугой. Бизнес-план открытия стоматологической клиники должен учитывать специфику, так как стоматология относится к лицензируемым видам деятельности. Деятельность стоматологических клиник жестко регламентируется государством. При регистрации ООО, лицензия оформляется на конкретных сотрудников, в данном случае лицензия будет оформлена на директора клиники Третьякову Татьяну Константиновну. Лицензия на такой вид медицинской деятельности действует бессрочно. До 2011 года ее срок действия составлял только 5 лет, после чего приходилось снова заниматься подготовкой и оформлением всех бумаг для получения нового разрешительного документа. Теперь после того, как ФЗ №99 вступил в силу, этого уже не требуется делать. Даже такое понятие, как продление медицинской лицензии, считается устаревшим и было исключено из нормативно-правовой базы. Продлевать лицензию на стоматологию не требуется, так как она действует бессрочно. Те лицензии, которые были выданы до 2011 года (то есть того времени, когда стал действовать ФЗ №99), тоже считаются действительными на неограниченный период. Переоформлять ее нужно в следующих случаях:

- клиника была реорганизована;
- произошло изменение юридического адреса;
- перечень или названия мед. услуг, который оказывался лицензиатом, изменился;
- если изменилось место жительства или прочие паспортные данные собственника разрешительного документа (этот пункт действует только для ИП).

Любые вносимые изменения в лицензию должны отображаться и в Едином государственном реестре юридических лиц или Едином

государственном реестре индивидуальных предпринимателей. С момента, когда это было сделано, у заявителя будет только 15 дней на то, чтобы оформить новую лицензию. Пакет документов, подаваемый в этом случае, будет мало отличаться от того, что нужен для получения первой лицензии. По трудовому кодексу Российской Федерации рабочий день врача – стоматолога не должен превышать 6 часов, учитывая то, что клиника работает 12 часов, на каждое кресло необходимо иметь 2 врача и 2 медицинских – сестры (ассистента стоматолога), длительность рабочей смены составляет 6 часов. Каждый врач должен иметь диплом врача-стоматолога и сертификат специалиста медицинского университета. Средний медицинский персонал должен иметь диплом о среднем медицинском образовании и сертификат специалиста.

Проведём анализ внешней среды прямого воздействия ООО «Азбука улыбки». Среда прямого воздействия включает факторы, которые непосредственно влияют на деятельность организации. Это: конкуренты, потребители, поставщики, органы государственной власти [10].

Конкуренты

Проведем анализ ближайших конкурентов нашей организации. Территориально ближайшими конкурентами нашей клиники являются: «excellentDENT», «Альдента», «Зубoff, «Алекс-Дент». Для проведения анализа была собрана комиссия экспертов, которая представлена в таблице 5.

Таблица 5 – Состав экспертной комиссии ООО «Азбука улыбки»

Должность эксперта	Образование	Опыт работы
Директор клиники	Высшее (Лечебное дело. Менеджмент в здравоохранении)	15 лет
Менеджер по развитию	Высшее (Управление в здравоохранении)	5 лет

Окончание таблицы 5

Должность эксперта	Образование	Опыт работы
Врач стоматолог - терапевт	Высшее (Лечебное дело)	15 лет

Врач стоматолог - ортопед	Высшее(Лечебное дело)	20 лет
Старший администратор	Средне - специальное (Сестринское дело)	18 лет

Весной было проведено экспертное собрание в которое входили сотрудники с медицинским образованием и опытом работы не менее 5 лет. Были выбраны основные конкуренты, территориально близко расположенные к стоматологической клинике ООО «Азбука улыбки». Показатели были определены, исходя из опыта данной комиссии, то, что чаще спрашивают пациенты: опыт работы докторов, место расположения, ведется ли прием детей, стоимость услуг, скидки и.т.д.

Таблица 6 – Анализ конкурентов ООО «Азбука улыбки»

Показатели	Азбука улыбки					Алекс - Дент					Excellent DENT					Зубoff					Альдента				
	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
Эксперты	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
Место расположения	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	3	4	4	3	4	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5
Цена услуг	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	4	4	5	5	5	4	5	5	4	4	3	3	3
Квалификация специалистов	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	4	4	4	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
Наличие филиалов	2	2	2	2	2	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
Парковка.	5	5	5	5	5	4	4	5	4	4	4	3	4	3	3	4	5	4	4	4	5	5	5	5	5
Онлайн-запись	2	2	2	2	2	5	5	5	5	5	3	3	3	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
Сайт	3	2	2	3	2	5	5	5	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	5	5	5	5	5
Группы в социальных сетях	3	4	4	3	4	5	5	5	5	5	4	3	3	3	4	2	2	2	3	3	5	5	5	5	5
Услуги для детей	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	3	3	3	2	2	2	2	2	5	5	5	5	5
Накопительная система скидок	5	5	5	5	5	5	5	4	5	4	5	4	4	5	3	4	3	4	3	5	5	5	5	5	5
Итого:	198					244					196					205					242				

Объект исследования находится в 4-й конкурентной позиции, проигрывает конкурентам «Алекс-Дент», «Альдента», «Зубoff» ООО

«Азбука улыбки» проигрывает конкурентам в отсутствии филиала клиники и онлайн-записи, наличие не информативного сайта.

Для того, чтобы повысить конкурентоспособность, и удержать позиции на рынке, необходимо провести следующие мероприятия:

– Разработать проект филиала клиники, находящийся на левом берегу, т.к. левый берег перспективное место, с развитой инфраструктурой клиники .В 2019 году рассматривается проект по открытию филиала на левом берегу. Открытие клиники на левом берегу в микрорайоне «Взлетный» позволит удобно и быстро добираться пациентам, проживающим на данной территории, а также привлечет еще больше новых пациентов. Микрорайон «Взлётный» позволит расширить круг потенциальных клиентов, так какон активно застраивается, имеет крупные офисные центры («Весна», «Атриум», «Арбат»), торговые центры («Взлетка-Плаза», «Оптима») . Также в данном микрорайоне расположены междугородний автовокзал, международный выставочно-деловой центр «Сибирь». Имеется хорошее оснащение парковочными местами, большая проходимость общественного транспорта, что позволит пациентам комфортно добираться до клиники.

Было решено открыть филиал клиники на левом берегу для того, чтобы каждый пациент мог выбрать территориально более удобную клинику для получения стоматологической помощи;

– Доработать сайт, опубликовать подробную информацию о клинике, предоставляемых услугах, информацию о специалистах, прайс, онлайн-запись. Это позволит пациенту максимально ознакомиться с перечнем услуг и преимуществами клиники (выгодная стоимость услуг, высокая квалификация специалистов, скидки, акции и т.п.);

– Вести активную деятельность в социальных сетях «Вконтакте» и «Инстаграм». Позволит расширить клиентскую базу, привлечь ещё больше потенциальных клиентов.

Потребители.

Анализ потребителей был проведен с помощью данных программы «1С: Предприятие» стоматологической клиники ООО «Азбука улыбки» за 2018 год. Рассмотрим спрос населения на стоматологические услуги.

Таблица 7 – Спрос на услуги стоматологической клиники ООО «Азбука улыбки»

Спрос на услуги (%)	Наименование услуги
75 %	Терапевтические услуги (лечение каналов, лечение кариеса, пломбирование)
15%	Профилактические услуги (осмотр полости рта, ультразвуковая чистка зубов)
5%	Хирургические услуги (удаление зубов, вскрытии абсцесса, иссечение капюшона)
5 %	Ортопедическими услугами (изготовление и постановка коронок, мостов, съёмных протезов)

Из данных таблицы 7 можно отметить, что самыми востребованными являются терапевтические услуги.

Было отмечено, что потребителями является население от 5 – 65 лет, в течении 2018 года за стоматологическими услугами обратились 43 % мужчин, 50 % женщин, 7 % детей. Потребители чувствительны к цене, в связи с этим в клинике установлена система скидок (семейная скидка 15%, скидка пенсионерам и студентам 10 %). Общее количество посещений за 2018 год составило 5600 человек.

Поставщики.

Поставщиками медицинского оборудования, медицинских препаратов и расходных материалов клиники ООО «Азбука улыбки» являются: аптека «Губернские аптеки», ООО «Контакт», ООО «Медиа», государственное предприятие Красноярского края «Медтехника», ООО Торговый дом «Мегастиль». Рыночная власть поставщиков влияет на цены и качество поставляемых продукции и услуг, что отражается на рентабельности отрасли. Рассмотрим подробно поставщиков, с которыми сотрудничает ООО «Азбука улыбки»

Таблица 8 – Анализ поставщиков ООО «Азбука улыбки»

Поставщики	Товары / услуги	Срок сотрудничества	Особые условия
«Губернские аптеки»	Медикаменты	4 года	Быстрая доставка, выгодная цена
ООО «Контакт»	Стоматологические материалы и оборудование	10 лет	Предоставление без процентной рассрочки, бесплатная доставка
ООО «Медиа»	Стоматологические материалы и оборудование	10 лет	Предоставление без процентной рассрочки, бесплатная доставка
ООО «Медтехника»	Медицинское оборудование, техническое обслуживание оборудования	5 лет	Предоставление без процентной рассрочки, бесплатная доставка
ООО «Мегастиль»	Расходные материалы (бахилы, перчатки, шапочки и т.п.)	8 лет	Предоставление без процентной рассрочки, бесплатная доставка

Государственные органы.

Различные административные органы ежегодно проводят в отношении медицинских и (или) фармацевтических организаций мероприятия по контролю для оценки соответствия осуществляемой ими деятельности, предоставляемых услуг или реализуемых ими товаров, обязательным требованиям действующего законодательства. В ООО «Азбука улыбки» проверки проводят следующие государственные органы:

- органы, осуществляющие государственный пожарный надзор, государственный санитарно-эпидемиологический надзор (1 раз в 2 года);
- Органы, осуществляющие лицензирование медицинской деятельности (1 раз в год).

Изучив общую характеристику организационно-экономической деятельности ООО «Азбука улыбки», мы выявили следующие преимущества:

- в клинике работают высококвалифицированные специалисты с большим опытом работы, периодически участвующие в различных

стоматологических форумах и симпозиумах в России и за рубежом;

- для лечения используются современные материалы последнего поколения, которые приобретаются у официальных представителей и имеют сертификаты качества;

- имеется собственная служба контроля качества, которая позволяет своевременно выявить и предупредить негативные моменты в организации;

- лечебные манипуляции проводятся доктором и ассистентом, что экономит время лечения.

В клинике с каждым годом растет поток пациентов, записаться к специалистам удается, как минимум за три дня, нет возможности расширить имеющийся кабинет и поставить дополнительную стоматологическую установку. Нехватка мест, приводит к тому, что клиника теряет своих потенциальных клиентов.

Проанализировав внутреннюю среду организации мы выявили, что преимуществами стоматологической клиники ООО «Азбука улыбки» являются: тенденция роста чистой прибыли, высококвалифицированные кадры, оснащение современным оборудованием и материалами, комфортные условия для ожидания приема, наличие гибких систем скидок.

Исследовав внешнюю среду, мы выявили следующие положительные моменты: возрастная категория пациентов 16-59 лет, быстрое развитие стоматологических технологий, большой спрос потребителей на стоматологические услуги, выгодные условия сотрудничества с поставщиками.

Отрицательными моментами внешней среды являются: рост инфляции, снижение доходов населения, периодический контроль качества со стороны государственных органов.

3 Разработка проекта по открытию филиала стоматологической клиники на левом берегу

3.1 Разработка основных параметров проекта

Актуальность открытия стоматологической клиники обусловлена высокой стоматологической заболеваемостью населения. Некачественная пища, вредные привычки, несвоевременные походы к стоматологу негативно

сказываются на здоровье полости рта. В стоматологической клинике ООО «Азбука улыбки» работают высококвалифицированные специалисты с большим стажем работы, услуги оказываются современными материалами и оборудованием, стоимость услуг очень демократична, предусмотрена гибкая система скидок. В данной клинике большой спрос на стоматологические услуги, помимо своей большой клиентской базы, регулярно поступают звонки от новых пациентов. Из-за большого спроса записаться к специалисту возможно, как минимум за три дня до планируемого визита, также в последние годы отмечается тяжелая обстановка на дорогах в вечернее время, левобережным пациентам тяжело добираться до клиники в связи с пробками. Из-за невозможности расширить помещение для установки ещё одного стоматологического кресла и для удобства пациентов, а также учитывая активное развитие инфраструктуры города было решено открыть филиал стоматологической клиники ООО «Азбука улыбки на левом берегу».

Цель проекта: открытие филиала стоматологической клиники ООО «Азбука улыбки» в микрорайоне Взлетный города Красноярск.

Для достижения цели проекта необходимо решить следующие задачи:

- обосновать целесообразность открытия филиала клиники;
- определить источники финансирования;
- рассчитать ожидаемые финансовые результаты.

Целевая аудитория: жители микрорайона Взлетный и близлежащих районов города Красноярск, заинтересованные в услугах стоматологической клиники.

Стоматология будет располагаться на втором этаже бизнес – центра «Весна» по адресу Весны 3А. Выбор данного месторасположения обусловлен следующими факторами:

- близкое расположение остановок общественного транспорта, а также большая и удобная парковка для автомобилей;

– большой поток потенциальных клиентов, так как рядом расположен междугородний автовокзал, офисные и торговые центры, ведется массовая застройка новых жилых домов;

– квартиры микрорайона «Взлетный» в Красноярске пользуются популярностью на рынке недвижимости. Район динамично растет и развивается, поэтому люди стремятся сюда.

По проекту планируется открытие филиала стоматологической клиники ООО «Азбука улыбки» общей площадью 60 м². Клиника будет состоять из 2-х стоматологических кабинетов – 28 м² исправьте везде, в которых будут расположены стоматологические установки со всем необходимым оборудованием, а также дентальный рентген-аппарат с визиографом. Также помещение имеет холл 12 м², санузел 5 м², комната персонала 10 м², стерилизационная 5 м².

Помещение под клинику будет арендоваться по долгосрочному договору не менее 5 лет. Вход в помещение будет осуществляться через центральный вход здания в бизнес – центр. Помещение оборудовано пожарной системой безопасности и соответствует всем стандартам СанПиН 2.1.3.2630-10.

Для организации работы клиники необходимо набрать штат сотрудников:

– 3 врача стоматолога-терапевта/ортопеда, 1 врача стоматолога-хирурга, имеющих высшее медицинское образование, сертификат специалиста и опыт работы не менее 5 лет;

– 3 ассистента стоматолога медицинских сестры со средним медицинским образованием, имеющих сертификат специалиста и опыт работы от 2-х лет;

– 2 администратора клиники, имеющих среднее или высшее образование, с опытом работа от года;

– 2 санитарки.

Для всех медицинских сотрудников предусмотрено официальное трудоустройство, ежегодный оплачиваемый отпуск 36 дней, оплата больничных листов, прохождение повышения квалификации за счет клиники.

Проектной деятельностью в организации занимается директор. В эту деятельность входит:

- разработка проектов по развитию услуг;
- ведение исполнительной документации, согласование с Заказчиком;
- изучение проектной документации;
- составление графиков работ и планов продаж.

Реализацией проекта занимается директор клиники. Также в его проектах задействованы менеджер по развитию, врачи и администраторы. По необходимости нанимаются временные кадры (рабочие, грузчики и т.д.). Срок реализации проекта 2 года (2019-2021 г.).

При регистрации в налоговой службе и в уставе организации филиал клиники ООО «Азбука улыбки» будет значиться, как обособленное подразделение и находится на упрощенной общей системе налогообложения («доходы-расходы»), ставка налога на прибыль составляет 15 %. При регистрации организации, как филиала предусмотрена общая система налогообложения, которая характеризуется большим количеством налогов (20% - налог на прибыль организации, 10-20 % НДС, не > 2,2% налог на имущество организации), обязанностью ведения полного бухгалтерского и налогового учета. Поэтому, с целью экономии на налогах, было принято решение документально заверить филиал стоматологической клиники ООО «Азбука улыбки», как обособленное подразделение.

Источник финансирования проекта – собственные средства в размере 2000000 рублей.

Планируемая дата открытия клиники – 01.08.2019 год.

Режим работы клиники: Понедельник – пятница с 8:00-20:00, суббота с 10:00-17:00. Исходя из опыта клиники, это самые востребованные часы для пациентов.

Перед открытием филиала клиники ООО «Азбука улыбки» в микрорайоне «Взлетный» было решено осуществить различные рекламные мероприятия,

направленные на информирование потенциальных потребителей:

- раздача листовок в торговом центре «Взлетка-Плаза» и на междугороднем автовокзале;

- голосовые объявления и рекламный щит наружной рекламы на междугороднем автовокзале;

- реклама в «ДубльГис»;

- реклама в социальных сетях «Вконтакте» и «Инстаграм».

Филиал клиники будет оказывать профилактические, терапевтические, ортопедические, хирургические услуги по лечению зубов. Для оказания услуг будут использоваться современные материалы и оборудование. Лечение зубов будет проводиться по современной технологии с помощью Раббердам. Раббердам – это тонкий лист резины или латекса, который зажимают вокруг зуба или группы зубов, над которыми планируют проводить работы. Данная методика имеет ряд преимуществ:

- стоматолог лучше визуализирует зуб или зубы, которые надо лечить. Если стоматолог может лучше разглядеть зуб, то, скорее всего, работы будут выполнены более качественно.

- помогает сохранить зуб сухим. Установка композитных пломб на зуб проходит хуже, если зуб влажный.

- защищает пациента от вдыхания мусора и пыли, связанных со сверлением зубов, от раздражающих химических веществ, используемых в стоматологии, например, таких, которые используются для дезинфекции корневого канала или кислот, используемых для травления зубов, чтобы подготовить их для пломбирования, также защищает язык и щеки от бормашины;

- помогает сократить продолжительность процедуры. При использовании Раббердам, язык не мешается при сверлении;

- защищает зуб от бактерий полости рта, что особенно важно при лечении корневого канала и при восстановлении очень больших полостей,

которые близки к пульпе;

– может успокоить пациента. С резиновой плотиной на зубе, пациент не ощущает, что стоматолог действительно работает в полости рта. Это своего рода добавляет слой разделения между пациентом и стоматологом;

– может помочь в управлении закистью азота (это особенно актуально с детьми), так как заставляет пациента в первую очередь дышать через нос;

– защищает стоматолога и ассистента стоматолога от каких — либо заболеваний, которые пациент может иметь;

Также в клинике будет использоваться современный радиовизиограф, который можно установить прямо в лечебном кабинете, так как аппарат обладает малыми дозами облучения, что делает комфортным лечение для пациента, так как снимок делается на месте и не нужно идти в другой кабинет.

Все эти технологии позволят осуществлять стоматологическую помощь качественно, высокотехнологично, продлить гарантию вылеченных зубов.

Будущий филиал стоматологической клиники ООО «Азбука улыбки» будет расположен на левом берегу в микрорайоне «Взлетный». Исследуем конкурентов, расположенных рядом с бизнес - центром «Весна», в котором располагаться филиал. Основными конкурентами филиала стоматологической клиники ООО «Азбука улыбки» являются: «Реновацио», «Стомус», «Вока», «Медидент», «Петра».

Проведем анализ конкурентной среды.

Таблица 9 – Анализ конкурентной среды филиала стоматологической клиники ОО «Азбука улыбки»

Клиника	Стоимость услуг (руб.)		Система скидок (%)
	Профессиональная чистка зубов	Лечение глубокого кариеса	
«Реновацио»	3000	3900	5
«Стомус»	2300	3500	5
«Вока»	2500	3650	5
«Медидент»	2300	3700	5 – 10
«Петра»	2500	3500	5 – 10

«Азбука улыбки»	1700	3200	5 – 15
-----------------	------	------	--------

Из данных таблицы можно сделать вывод, что филиал ООО «Азбука улыбки» выигрывает у конкурентов в относительно низкой стоимости услуг, а также наличием большей скидки.

Рассмотрим основной перечень и стоимость услуг, которые будут оказываться в филиале стоматологической клиники ООО «Азбука улыбки».

Таблица 10 – Стоимость и перечень услуг филиала клиники ООО «Азбука улыбки»

Медицинская услуга	Стоимость
Консультация стоматолога с осмотром ротовой полости	Бесплатно
Анестезия аппликационная	100 руб.
Анестезия инфильтрационная, проводниковая	400 руб.
Визиографическая диагностика	200 руб.
Поверхностный кариес, клиновидный дефект	800 руб.
Средний кариес	1000 руб.
Глубокий кариес, депульп.	1000 руб.
Пломбирование каналов одноканального зуба	700 руб.
Пломбирование каналов многоканального зуба	500 руб.

Окончание таблицы 10

Медицинская услуга	Стоимость
Пломбировочный материал «Харизма-Classic» , «Харизма жидкотек.»	Кариес: 600 Глубокий кариес: 1200
Пломбировочный материал «Призмафил», «Дентлайт», Каласепт	Кариес: 300 Глубокий кариес: 600
Пломбировочный материал «Esfloу», Флоу Рест	Кариес: 400 Глубокий кариес: 800
Пломбировочный материал «Эстелюкс», Унирест,Спектрум, Реставрин	Кариес: 500 Глубокий кариес: 1000
Пломбировочный материал	Кариес: 800

«Estalit» (эстелайтсимваквик)	Глубокий кариес: 1600
Профессиональная чистка зубов	От 600 руб.

Пациент может выбрать разные виды материалов, часто доктора клиники перелечивают после приема в других клиниках, в несколько этапов. Примерная стоимость лечения самых распространенных заболеваний:

- кариес 1800-3200 руб.;
- пульпит 3500-5000 руб. (зависит от количества каналов);
- периодонтит 3500-6000 руб.;
- профессиональная чистка 600-1800 руб.

Создаваемая клиника будет осуществлять терапевтическое, ортопедическое, хирургическое и профилактическое лечение зубов с применением современных материалов и оборудования.

3.2 Разработка этапов проекта

Создадим рабочий план и диаграмму Гантта с помощью программы

ProjectLiebre для планирования достижения целей визуально отражающий наименование работ, необходимых для их достижения, а также длительности этих работ.

	Название	Продолжи...	Начало	Окончание
1	1 этап - Подготовка условий для проекта	28,75 дней	03.06.19 10:00	11.07.19 17:00
2	Поиск помещения в бизнес - центре "Весна"	1 день	03.06.19 10:00	04.06.19 10:00
3	Заклучить договор на аренду помещения и оплатить	0,5 дней	04.06.19 10:00	04.06.19 15:00
4	Подать документы в налоговую для регистрации подразделения	0,5 дней	05.06.19 10:00	05.06.19 15:00
5	Найм рабочих для ремонтк помещения	2 дней	05.06.19 17:00	07.06.19 17:00
6	Ремонтные работы помещения	10 дней	10.06.19 8:00	21.06.19 17:00
7	Забрать готовые документы с налоговой	1 день	24.06.19 8:00	24.06.19 17:00
8	Заказать стоматологическое оборудование с Москвы	1 день	25.06.19 8:00	25.06.19 17:00
9	Покупка мебели и техники для клиники	1 день	26.06.19 8:00	26.06.19 17:00
10	Обустройство помещения	3 дня	27.06.19 8:00	01.07.19 17:00
11		8 дней	02.07.19 8:00	11.07.19 17:00
12	2 этап - Маркетинговые мероприятия и набор команды	15 дней	12.07.19 8:00	01.08.19 17:00
13	Разработка рекламы для стоматологической клиники	3 дня	12.07.19 8:00	16.07.19 17:00
14	Разместить вакансии на сайте о работе	0,5 дней	17.07.19 8:00	17.07.19 13:00
15	Заклучить договор на техническое обслуживание стоматологических установок с ООО "Контакт"	0,5 дней	17.07.19 13:00	17.07.19 17:00
16	Собеседование потенциальных сотрудников	2 дня	18.07.19 8:00	19.07.19 17:00
17	Прием и установка стоматологического оборудования	1 день	22.07.19 8:00	22.07.19 17:00
18	Найм и стажировка сотрудников	2 дня	23.07.19 8:00	24.07.19 17:00
19	Активная реклама стоматологической клиники	5 дней	25.07.19 8:00	31.07.19 17:00
20	Открытие филиала стоматологической клиники ООО "Азбука улыбки"	1 день	01.08.19 8:00	01.08.19 17:00

Рисунок 1 – Рабочий план проекта

Рассмотрим план наших работ с помощью диаграммы Гантта, предоставленный на рисунке 2.

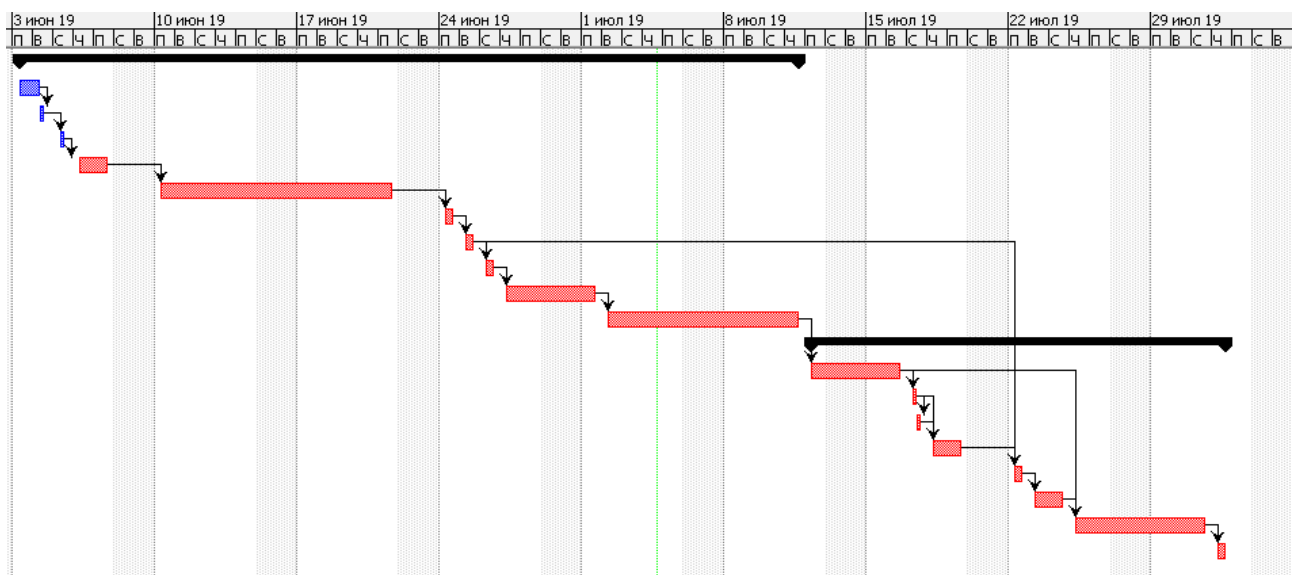


Рисунок 2– Диаграмма Гантта

Рассмотрим возможные риски филиала, которые могут возникнуть при открытии филиала стоматологической клиники ООО «Азбука улыбки».

Таблица 12 – Возможные риски при открытии филиала стоматологической клиники ООО «Азбука улыбки».

№	Рисковое событие	Возможный ущерб	Вероятность риска	Мероприятия по снижению риска
1	Повреждение стоматологических установок при транспортировке из Москвы	Испорченный внешний вид оборудования, нерабочее состояние. Исход — задержка открытия и лишние расходы	Умеренная	Прописать в договоре, предусмотреть штрафы с грузоперевозочной компании за нанесение вреда при транспортировке. При выборе, более тщательно выбирать грузоперевозчика
2	Рабочие сделали ремонт помещения с нарушением технологий, ненадлежащего качества	Испорченные материалы и эстетический вид помещения. Упущено время. Исход — увеличение срока ремонта, дополнительные денежные расходы, время на поиск новых рабочих и составление претензии на бригаду, которая некачественно выполнила свои работы	Умеренная	Нанять рабочих с официальных фирм по ремонту. Не оплачивать работы до окончания ремонта
3	Повышение стоимости аренды помещения с нового года	Дополнительные затраты	Высокая	—
4	Недобор персонала к открытию проекта	Задержка открытия	Низкая	—
5	Аварийное отключение света в офисном центре во время установки оборудования	Задержка по срокам	Низкая	—

Высокую вероятность имеет риск, связанный с повышением стоимости аренды помещения с нового года, что характерно ежегодно, в связи инфляции.

В целом проект подвержен низким рискам.

3.3 Оценка экономической эффективности

Для оценки экономической эффективности проекта по открытию филиала стоматологической клиники ООО «Азбука улыбки» необходимо проанализировать все доходы и расходы будущей клиники. Поставку лечебных материалов обеспечит ООО «Контакт», медицинское оборудование ООО «Веб-стом», расходные материалы ООО «Мегастиль». Все необходимые затраты на покупку лечебных и расходных материалов, оборудования, ремонт помещения и прочие расходы представлены в таблице 13.

Таблица 13 – Инвестиции для открытия филиала клиники ООО «Азбука улыбки»

Наименование расходов	Сумма (руб.)
Регистрация обособленного подразделения ООО «Азбука улыбки»	6 000
Первоначальная закупка медикаментов	110380
Закупка и установка стоматологического оборудования (кресла, электромеханические бормашины)	1 250 700
Закупка мебели (столики, шкафы, стойка для администратора и т.д.)	125 000
Затраты на маркетинг(изготовление визиток и листовок, оплата рекламы, обслуживание сайта)	144 310
Ремонт помещения	91 650
Система охраны, противопожарная сигнализация	73 950
Приобретение техники (компьютеры, телевизоры, принтеры)	116300
Итого	1 918 290

Таким образом, суммарные расходы на открытие филиала клиники составят 1 918 290руб.

Для создания устойчивого спроса на услуги клиники необходимо создать эффективный маркетинговый план.

Целью создания филиала стоматологической клиники ООО «Азбука улыбки» является получение прибыли от предоставления услуг и повышение клиентской базы.

Стратегия умеренных цен в клинике будет акцентирована на доступной стоимости услуг, высококвалифицированных специалистах, использованием современных материалов и оборудования.

Стратегия фокусирования будет направлена на обеспечения преимущества над конкурентами на стоматологическом рынке. Сущность данной стратегии состоит в ограничении масштабов клиники удовлетворение ограниченного сегмента клиентов, предоставлением конкретных услуг (профилактическая, терапевтическая, хирургическая и ортопедическая). Фокусироваться клиника будет на терапевтических и профилактических услугах.

Данная стратегия позволит нам добиться определенных результатов:

- последовательно увеличить объем прибыльности клиники;
- укрепление лидерской позиции в г. Красноярске в области качества оказываемых стоматологических услуг;
- формирование у населения образа высококвалифицированной, доступной и качественной клиники.

Для наилучшего удовлетворения услугами постоянных клиентов, клиника должна организовать послепродажное обслуживание услуги (бесплатная шлифовка, обзванивать пациентов раз в полгода для приглашения на бесплатные профилактические осмотры).

Также будут проводиться рекламные мероприятия, т.к. основными слабыми сторонами ООО «Азбука улыбки» являются не информативные аккаунты в социальных сетях и сайт клиники, также запускается проект по

открытию филиала и активная рекламная деятельность позволит привлечь потенциальных клиентов.

Планируется доработать уже имеющийся сайт и группы в социальных сетях, также использовать рекламу на междугороднем автовокзале и около торгового центра «Взлётка-Плаза» (установить вывеску, запустить аудио-рекламу в зале ожидания).

Рекламные мероприятия клиники будут идти на протяжении 2019 года. В программу входят следующие маркетинговые акции и затраты на них.

Таблица 13 – Затраты на проведение маркетинговых мероприятий на 2019 год (август – декабрь)

Мероприятие	Стоимость (руб.)
Реклама на «Love» радио (1 месяц)	12 300
Изготовление вывески с подсветкой	9320
Изготовление информационного стенда для холла клиники	3 000
Обслуживание сайта	78 300
Размещение рекламы в ДубльГис	34 500
Печать листовок и визиток в типографии (по 3000 шт.)	6 890
Итого	144 310

Исходя из данных таблицы, мы видим, что на первоначальные маркетинговые мероприятия понадобится 144 310 рублей.

Рассмотрим подробно каждый пункт продвижения клиники:

– запуск рекламы на «Love» радио. Планируется 2 раза в неделю в течение одного месяца проводить розыгрыш на профессиональную чистку зубов. Это позволит клинике стать более узнаваемой, а также будет способствовать привлечению новых клиентов;

– изготовление вывески с подсветкой, которая будет располагаться снаружи на здании бизнес-центра «Весна», а также изготовление информационного стенда в клинике, который будет расположен в холле буду также изготовлены в «КрасРеклама». Их общая сумма составит 12320 рублей;

– доработка сайта подразумевает под собой дополнение информации в уже имеющемся сайте. Планируется дополнить прайс-лист, внести информацию о специалистах, разместить статьи о профилактике стоматологических заболеваний, имеющиеся акции, скидки и т.п. Работу будет осуществлять агентство по созданию сайтов «VTKTeam», с которым уже ранее был заключен договор и ими же был создан сайт стоматологической клиники ООО «Азбука улыбки». Внесение информации обойдется в 10000 рублей.

– размещение рекламы в «ДубльГис» на период август-декабрь 2019 года обойдется в 34500 рублей. Планируется, что при заходе на сайт «Дубльгис» и вводе потребителем в поиск стоматологии, филиал клиники ООО «Азбука улыбки» будет отображаться в первых строках и выделен ярким текстом .

Также продвижение клиники будет проводиться менеджером по развитию «Вконтакте» и «Инстаграм». В данные аккаунты планируется размещать работы докторов, отчеты в виде фотографий и статей о посещенных конференциях, акциях, статьи, и т.д.

Для реализации проекта по открытию филиала стоматологической клиники ООО «Азбука улыбки» будет использован собственный капитал, находящийся на счете в банке в размере 2000 000 рублей.

Составим финансовый план проекта по открытию клиники. Для этого нам необходимо рассмотреть план выручки и затрат на первые три года работы клиники. Данный план составлен исходя из опыта открытия 1-й клиники.

Планируемый объем выручки и затрат на 2019-2021 г. представлены в таблице 14.

Таблица 14 –Планируемый объем выручки и затрат на 2019 – 2021 г. (тыс.руб.)

Показатель	2019 год (август – декабрь)	2020 год	2021 год
Выручка от реализации услуг	950 000	2 500 000	4 600 000
Минимальные затраты на материалы	187 000	374 000	800 000
Операционные издержки всего	835 000	1 500 000	2 050 000
Заработная плата	750 000	1 800 000	1 950 000
Амортизация	85 000	204 000	204 000
Прибыль до уплаты налогов	583 000	1 200 000	2 400 000
Прибыль после уплаты налогов	495 500	1 020 000	2 040 000
Чистая прибыль (убыток)	87 500	180 000	360 000

Из данных таблицы мы видим, что клиника окупится уже к 2021 году.

Проведем расчет эффективности проекта. Требуется рассчитать значение показателя NPV для проекта со сроком реализации 2 года, первоначальными инвестициями в размере 2млн. руб. и планируемыми входящими денежными потоками равными 950 000 руб., 2 500 000 руб. и 4 600 000 руб. ставка дисконтирования 20%.

$$NPV = \frac{950000}{(1+0,2)^1} + \frac{2500000}{(1+0,2)^2} + \frac{4600000}{(1+0,2)^3} - 2000000 = 3\,239\,418 \text{ руб.}$$

Проект считается эффективным, если $NPV \geq 0$, следовательно, разрабатываемый нами проект является эффективным.

Рассчитаем индекс доходности (PI). Показатель иллюстрирует отношение отдачи капитала к размеру вложенного капитала, показатель прибыльности инвестиций показывает относительную прибыльность проекта или дисконтируемую стоимость денежных поступлений от проекта в расчете на единицу вложений.

$$PI = \frac{3\,239\,418}{2\,000\,000} = 1,6 \text{ руб.}$$

Это свидетельствует, что на каждый вложенный рубль инвестиций приходится 1,6 руб. дохода.

PI>1 бизнес-проект прибыльный.

Таблица 15 – Оценка эффективности проекта

Показатель	Значение
Ставка дисконтирования	20 %
Период окупаемости (год)	2
Чистый дисконтированный доход (NPV), тыс.руб.	3 239 418
Индекс доходности (PI), руб.	1,6

По данным расчетам видно, что проект эффективен.

Исходя из вышеперечисленных данных, бизнес-план клиники описывает множество нюансов и представляет собой комплексный документ, который отображает следующие моменты:

- инвестиции для открытия филиала клиники составляют собственные средства в размере около 2 000 000 рублей;

- предполагается взять в аренду помещение в бизнес – центре «Весна» общей площадью 60 м²;

- штат сотрудников будет состоять из 11 человек (4 врача – стоматолога, 3 ассистента стоматолога, 2 администратора и 2 санитарки);

- срок на реализацию проекта 2 года;

- создан рабочий план и диаграмму Гантта с помощью программы

ProjectLiebr, который позволит планировать достижение целей визуально отражающий наименование работ, необходимых для их достижения, а также длительности этих работ;

- планируется доработать уже имеющийся сайт и группы в социальных сетях, также использовать рекламу на междугороднем автовокзале и около

торгового центра «Взлётка-Плаза» (установить вывеску, запустить аудио – рекламу в зале ожидания). На рекламные мероприятия планируется вложить 30 000 руб.;

–были рассчитаны суммарные расходы на открытие филиала клиники, которые составят 1 918 290 руб.;

– в период начала работы стоматологии (август – декабрь 2019 года) планируется получение дохода в размере 950 000 руб., затем к 2020 году сумма прибыли будет составлять 2 500 000 руб., а к 2021 году уже 4 600 000 руб. Исходя из этих данных можно сделать вывод, что проект окупится уже к 2021 году.

–произведены расчеты эффективности проекта. Исходя из данных расчетов видно, что проект эффективен.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Целью данной работы являлась разработка проекта по открытию филиала стоматологической клиники ООО «Азбука улыбки» на левом берегу.

В данном проекте мы решили все поставленные цели и задачи и выявили следующее.

Стоматологические услуги стремительно развиваются. Появляются новые методики лечения, совершенствуются технологии, разрабатываются новые материалы и оборудование.

Актуальность открытия стоматологической клиники обусловлена высокой стоматологической заболеваемостью населения. Некачественная пища, вредные привычки, несвоевременные походы к стоматологу негативно сказываются на здоровье полости рта. В стоматологической клинике ООО «Азбука улыбки» работают высококвалифицированные специалисты с большим стажем работы, услуги оказываются современными материалами и оборудованием, стоимость услуг очень демократична, предусмотрена гибкая система скидок. В данной клинике большой спрос на стоматологические услуги, помимо своей большой клиентской базы, регулярно поступают звонки от новых пациентов. Из-за большого спроса записаться к специалисту возможно, как минимум за три дня до планируемого визита, также в последние годы отмечается тяжелая обстановка на дорогах в вечернее время, левобережным пациентам тяжело добираться до клиники в связи с пробками. Из-за невозможности расширить помещение для установки ещё одного стоматологического кресла и для удобства пациентов, а также учитывая активное развитие инфраструктуры было решено открыть филиал стоматологической клиники ООО «Азбука улыбки на левом берегу.

Были изучены внутренняя и внешняя среда стоматологической клиники.

Изучив внешнюю среду стоматологической клиники ООО «Азбука улыбки» можно сделать выводы, что функционирование клиники достаточно стабильно, накоплен опыт успешного ведения стоматологической клиники. Эти

показатели являются хорошим условием для расширения предоставляемых услуг.

Большой спрос на стоматологические услуги являются благоприятными факторами для открытия филиала клиники, который позволит не только увеличить клиентскую базу, но и сделать клинику более узнаваемой в городе за счет территориального расширения.

Разработан план филиала стоматологической клиники. Целевая аудитория: жители микрорайона Взлетный и близлежащих районов города Красноярск, обращающиеся за помощью в стоматологические клиники.

Стоматология будет располагаться на втором этаже бизнес – центра «Весна» по адресу Весны 3А. Выбор данного месторасположения обусловлен следующими факторами:

- близкое расположение остановок общественного транспорта, а также большая и удобная парковка для автомобилей;
- большой поток потенциальных клиентов, так как рядом расположен междугородний автовокзал, офисные и торговые центры.

По проекту планируется открытие филиала стоматологической клиники ООО «Азбука улыбки» общей площадью 60 м².

Помещение под клинику будет арендоваться по долгосрочному договору не менее 5 лет.

Стратегия продвижения стоматологических услуг будет строиться на рекламе, потому что основными слабыми сторонами является отсутствие аккаунтов в социальных сетях и не информативный сайт, также запускается проект по открытию филиала и активная рекламная деятельность позволит привлечь потенциальных клиентов.

Планируется доработать уже имеющийся сайт и группы в социальных сетях, также использовать рекламу на междугороднем автовокзале и около торгового центра «Взлётка-Плаза» (установить вывеску, запустить аудио-рекламу в зале ожидания).

Рекламные мероприятия клиники будут идти на протяжении 2019 года.

Бизнес-план клиники описывает множество нюансов и представляет собой комплексный документ который отображает следующие моменты:

- инвестиции для открытия филиала клиники составляют собственные средства в размере 2 000 000 рублей;

- штат сотрудников будет состоять из 11 человек (4 врача – стоматолога, 3 ассистента стоматолога, 2 администратора и 2 санитарки);

- в период начала работы стоматологии (август – декабрь 2019 года) планируется получение выручки в размере 950 000 руб., затем к 2020 году сумма прибыли будет составлять 2 500 000 руб., а к 2021 году уже 4 600 000 руб. Исходя из этих данных можно сделать вывод, что проект окупится уже к 2021 году.

- произведены расчеты эффективности проекта. Чистый дисконтированный доход (NPV) = 3 239 418 руб., Индекс доходности (PI) = 1.6 руб.

Исходя из вышеперечисленных данных открытие филиала стоматологической клиники ООО «Азбука улыбки на левом берегу» является целесообразным.

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

1. Территориальный орган Федеральной службы государственной статистики по Красноярскому краю. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.krasstat.gks.ru>
2. Трудовой кодекс Российской Федерации. – Режим доступа: http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_34683/
3. Афонин, А.М. Пути повышения конкурентоспособности фирмы в условиях кризиса: учебное пособие / А.М. Афонин. – М.: Проспект, 2015. – 182 с.
4. Алимский, А.В. Экономика и менеджмент в стоматологии: учебное пособие / А.В. Алимский. — М.: Проспект, 2014. – 48 с.
5. Абчук, В.А. Менеджмент: учебное пособие / В.А. Абчук. – М.: ИНФРА-М, 2014. – 71 с.
6. Арзуманова, Т.И. Экономика организации: учебник для бакалавров / Т.И. Арзуманова, М.Ш. Мачабели. — М.: ИТК Дашков и К, 2014. — 240 с.
7. Балашов, А.И. Управление проектами: учебник для бакалавров / А.И. Балашов. — М.: Проспект, 2014. — 39 с.
8. Баскакова, О.В. Экономика предприятия (организации): учебник / О.В. Баскакова, Л.Ф. Сейко. — М.: Дашков и К, 2015. — 372 с.
9. Бараненко, С.П. Управление проектами: учебно-методический комплекс / С.П. Бараненко. – Москва: АП Наука и образование, 2014. – 244 с.
10. Вдовин, С.М. Система менеджмента качества организации: учебное пособие / С.М. Вдовин, Т.А. Салимова, Л.И. Бирюкова. — М.: ИНФРА-М, 2014. - 299 с.
11. Вяткин, В.Н. Риск-менеджмент: учебник / В.Н. Вяткин. – М.: Юрайт, 2016. – 860 с.
12. Гарнов, А.П. Экономика предприятия: учебное пособие / А.П. Гарнов. — М.: ДиС, 2015. — 272 с.

13. Гродзенский, С.Я. Менеджмент качества. учебное пособие / С.Я. Гродзенский. — М.: Проспект, 2015. — 200 с.
14. Горбунов, В.Л. Бизнес-планирование с оценкой рисков и эффективности проектов: научно-практическое пособие / В.Л. Горбунов. — М.: ИЦ РИОР, НИЦ ИНФРА-М, 2014. — 248 с.
15. Гусаров, Ю.В. Менеджмент рекламы: учебное пособие — М.: Проспект, 2014. — 527 с.
15. Дульзон, А.А. Управление проектами: учебное пособие / А.А. Дульзон. — Томск: Издательство Томского политехнического университета, 2015. — 62 с
16. Ермасова, Н.Б. Риск-менеджмент организации: учебно-практическое пособие / Н.Б. Ермасова. — М.: Дашков и К, 2014. — 380 с.
17. Зуб, А.Т. Управление проектами: учебник и практикум / А.Т. Зуб — М.: Форум, 2015. — 208 с.
18. Казакова, Н.А. Управленческий анализ: комплексный анализ и диагностика предпринимательской деятельности: учебник / Н.А. Казакова. — М.: НИЦ ИНФРА-М, 2013. — 261 с.
19. Кочеткова, А. И. Основы управления в условиях хаоса. Антикризисное управление: учебник и практикум. В 2 частях. Часть 2 / А.И. Кочеткова, П.Н. Кочетков. - М.: Юрайт, 2016. — 222 с.
20. Коротченков, А.М. Санация предприятия в отрасли: учебное пособие / А.М. Коротченков. — М.: Проспект, 2016. — 430 с.
21. Керцнер, Г. Стратегическое управление в компании. Модель зрелого управления проектами / Г. Керцнер. — Москва: ДМК, 2014. — 320 с.
22. Лукичева, Л.И. Менеджмент организации: теория и практика: учебник для бакалавров / Л.И. Лукичева, Е.В. Егорычева; Под ред. Ю.П. Анискин. — М.: Омега-Л, 2015. — 488 с.
23. Литвак, Б.Г. Стратегический менеджмент: учебник для бакалавров / Б.Г. Литвак. — М.: Гриф УМО, 2016. — 240 с.

24. Либерман, И.А. Анализ и диагностика финансово-хозяйственной деятельности: учебное пособие / И.А. Либерман. — М.: Форум, 2014. — 220 с.
25. Морошкин, В.А. Бизнес-планирование: учебное пособие / В.А. Морошкин. — М.: Форум, 2015. — 288 с.
26. Терещенко Н.Н. Анализ эффективности деятельности предприятий: Учебное пособие / Н.Н. Терещенко. — М.: Проспект, 2017. — 67 с.
27. Фомичев, А.Н. Стратегический менеджмент: учебник для вузов / А.Н. Фомичев. — М.: ИТК Дашков и К, 2016. — 468 с.
28. Хоружий, Л. И. Учет, отчетность и анализ в условиях антикризисного управления: учебное пособие / Л.И. Хоружий, И.Н. Турчаева, Н.А. Кокорев. — М.: ИНФРА-М, 2015. — 304 с.
29. Шаркова, А.В. Экономика организации: Практикум для бакалавров / А.В. Шаркова, Л.Г. Ахметшина. — М.: ИТК Дашков и К, 2016. — 120 с.
30. Шароватова Е. А. Методика управленческого учета затрат в рамках применения позаказного метода на промышленном предприятии/ Е. А. Шароватова. — Москва: ДМК, 2014. — 320 с.

ПРИЛОЖЕНИЕ А

Уровень безработицы в Красноярском крае за 2018 – 2019 г.

	Рабочая сила, тыс. человек	в том числе		Уровень участия в рабочей силе, %	Уровень занятости, %	Уровень безра- ботицы, %
		заняты е	безра- ботные			
2018 г.						
ноябрь 2017 г. –						
январь 2018 г.	1484,3	1401,6	82,7	63,3	59,8	5,6
декабрь 2017 г. –						
февраль 2018 г.	1478,4	1400,4	78,0	63,1	59,8	5,3
I квартал						
(в среднем за						
месяц)						
	1484,9	1412,9	71,9	63,4	60,3	4,8
февраль-апрель	1489,0	1419,2	69,8	63,6	60,6	4,7
март-май	1492,7	1425,5	67,2	63,7	60,9	4,5
II квартал						
(в среднем за						
месяц)						
	1486,4	1422,2	64,2	63,5	60,7	4,3
май-июль	1495,6	1426,6	68,9	63,9	60,9	4,6
июнь-август	1507,8	1434,9	72,9	64,4	61,3	4,8
III квартал						
(в среднем за						
месяц)						
	1504,2	1425,4	78,8	64,2	60,9	5,2
август-октябрь	1498,9	1421,6	77,3	64,0	60,7	5,2
сентябрь-ноябрь	1494,1	1418,8	75,3	63,8	60,6	5,0
IV квартал						
(в среднем за						
месяц)						
	1503,1	1424,9	78,3	64,2	60,8	5,2
год						
(в среднем за						
месяц)						
	1494,6	1421,4	73,3	63,8	60,7	4,9
2019 г.						
ноябрь 2018 г. –						
январь 2019 г.	1482,2	1407,9	74,3	63,3	60,1	5,0

ПРИЛОЖЕНИЕ Б
"Трудовой кодекс Российской Федерации" от 30.12.2001 N 197-ФЗ
(ред. от 13.07.2015)

– ТК РФ, Статья 114. Ежегодные оплачиваемые отпуска

Работникам предоставляются ежегодные отпуска с сохранением места работы (должности) и среднего заработка.

– ТК РФ, Статья 115. Продолжительность ежегодного основного оплачиваемого отпуска

Ежегодный основной оплачиваемый отпуск предоставляется работникам продолжительностью 28 календарных дней.

Ежегодный основной оплачиваемый отпуск продолжительностью более 28 календарных дней (удлиненный основной отпуск) предоставляется работникам в соответствии с настоящим Кодексом и иными федеральными законами.

– ТК РФ, Статья 122. Порядок предоставления ежегодных оплачиваемых отпусков

Оплачиваемый отпуск должен предоставляться работнику ежегодно.

Право на использование отпуска за первый год работы возникает у работника по истечении шести месяцев его непрерывной работы у данного работодателя. По соглашению сторон оплачиваемый отпуск работнику может быть предоставлен и до истечения шести месяцев.

(в ред. Федерального закона от 30.06.2006 N 90-ФЗ)

(см. текст в предыдущей редакции)

До истечения шести месяцев непрерывной работы оплачиваемый отпуск по заявлению работника должен быть предоставлен:

женщинам – перед отпуском по беременности и родам или непосредственно после него;

– работникам в возрасте до восемнадцати лет;

Окончание приложения Б

работникам, усыновившим ребенка (детей) в возрасте до трех месяцев;
в других случаях, предусмотренных федеральными законами.

Отпуск за второй и последующие годы работы может предоставляться в любое время рабочего года в соответствии с очередностью предоставления ежегодных оплачиваемых отпусков, установленной у данного работодателя.

(в ред. Федерального закона от 30.06.2006 N 90-ФЗ)

ПРИЛОЖЕНИЕ В

Законопроект № 97802597-2 "О регулировании частной медицинской деятельности"

Статья 20. Лицензирование частной медицинской деятельности

1. Лицензирование частной медицинской деятельности осуществляется в соответствии с законодательством Российской Федерации.

2. Лицензии на осуществление медицинской деятельности лицам, осуществляющим частную медицинскую деятельность, выдаются на срок не более пяти лет, если иное не установлено законодательством Российской Федерации.

Статья 21. Профессиональная подготовка специалистов, занятых в сфере частной медицинской деятельности

1. Подготовка специалистов, занятых в сфере частной медицинской деятельности, в том числе профессиональная переподготовка и повышение квалификации, осуществляется образовательными учреждениями, имеющими право на осуществление указанных видов деятельности, в соответствии с законодательством Российской Федерации, на договорных условиях с компенсацией затрат на обучение.

2. Аттестация специалистов, занятых в сфере частной медицинской деятельности, осуществляется в порядке, установленном законодательством Российской Федерации, но не реже одного раза в пять лет.

ПРИЛОЖЕНИЕ Г

**Численность населения по полу и возрасту в Красноярском крае на 1
января 2018 г.**

Возраст (лет)	Все население		Городское население		Сельское население	
	Мужчины	Женщины	Мужчины	Женщины	Мужчины	Женщины
1-6	123390	117123	94104	89447	29286	27676
5-9	95853	90403	71910	67805	23943	22598
10-14	79507	75567	58433	55471	21074	20096
15-19	70639	69547	54544	54125	16095	15422
20-24	74793	74943	58487	60064	16306	14879
30-34	131987	128924	105739	108261	26248	20663
35-39	116818	119666	91820	97483	24998	22183
50-54	81543	93737	60133	71500	21410	22237
55-59	90867	115067	64172	86041	26695	29026
60-64	76044	108738	52642	80602	23402	28136
65-69	55141	89650	38966	68335	16175	21315
70-74	22282	42478	16633	33444	5649	9034
75-79	22017	53616	16349	41353	5668	12263
80 лет и более	18020	58130	12864	43358	5156	14772
85 лет и более	6360	24187	4363	17715	1997	6472
Все население	1343804	1532693	1023620	1202497	320184	330196
Моложе трудоспособного	291856	276788	219741	208395	72115	68393
Трудоспособный	858444	788226	666425	640969	192019	147257
Старше трудоспособного	193504	467679	137454	353133	56050	114546

ПРИЛОЖЕНИЕ Д

Показатели естественного движения населения Красноярского края за 2018 г.

	Всего				На 1000 человек населения	
	2018 г.	2017 г.	прирост, снижение (-)	2018 г. в % к 2017 г.	2018 г.	2017 г.
Родившиеся, человек	33338	35561	-2223	93,7	11,6	12,4
Умершие, человек	35384	35281	103	100,3	12,3	12,3
в том числе дети в возрасте до 1 года	187	224	-37	83,5	5,52)	6,22)
Естественный прирост, убыль (-), человек	-2046	280	x	x	-0,7	0,1

Федеральное государственное автономное
образовательное учреждение
высшего образования
«СИБИРСКИЙ ФЕДЕРАЛЬНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»

Институт экономики управления и природопользования
Кафедра менеджмента

УТВЕРЖДАЮ

Заведующий кафедрой

 С.Л. Улина

« 5 » 07 2019 г.

БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА

38.03.02 – Менеджмент

38.03.02.02.08 - Управление проектами (в организации)

Разработка проекта по открытию филиала стоматологической клиники «Азбука улыбки» на левом берегу г. Красноярск

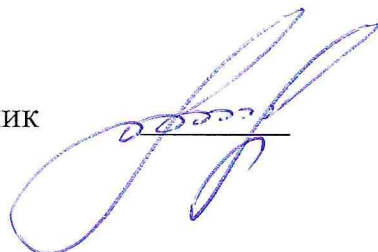
Руководитель



канд. экон. наук, доцент

О.Л. Егошина

Выпускник



Н.А. Ясилевич

Красноярск 2019