

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

Институт управления бизнес-процессами и экономики

Кафедра «Экономика и управление бизнес-процессами»

УТВЕРЖДАЮ:  
Заведующий кафедрой  
\_\_\_\_\_ Г. Ф. Каячев  
(подпись)  
« \_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 20 \_\_\_\_ г

**БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА**

38.03.02 – Менеджмент

Оценка эффективности управления предприятием в сфере потребительских  
услуг (на примере ООО «Апекс»)

Руководитель	_____	канд. экон. наук, доцент. кафедры ЭУБП	С. А. Беляков
	подпись, дата		
Выпускник	_____		В. А. Топорова
	подпись, дата		

Красноярск 2016

## СОДЕРЖАНИЕ

Введение.....	7
1 Теоретические основы управления предприятием.....	9
1.1 Характеристика сущности управления.....	9
1.2 Принципы и методы управления.....	15
1.3 Оценка эффективности управления.....	24
2 Анализ системы управления в ООО «Апекс».....	32
2.1 Организационно-правовая характеристика деятельности предприятия....	32
2.2 Управленческое исследование сильных и слабых сторон в деятельности малого предприятия.....	38
2.3 Оценка эффективности управления в ООО «Апекс».....	44
3 Разработка рекомендаций по совершенствованию эффективности управления в ООО «Апекс».....	56
3.1 Направления мероприятий по совершенствованию управления в ООО «Апекс».....	56
3.2 Социально-экономическая эффективность мероприятий.....	64
Заключение.....	68
Список использованных источников.....	71
Приложение А. Лицензия на осуществление медицинской деятельности.....	78
Приложение Б. План клиники.....	81
Приложение В. Акт внедрения результатов исследования в деятельность предприятия.....	83

## ВВЕДЕНИЕ

Управление является ключевым звеном при организации деятельности любого предприятия: от эффективного осуществления его функций зависят экономические показатели деятельности в целом. Следовательно, исследование эффективности управления в рамках малого предприятия представляет как теоретический, так и практический интерес, что обуславливает актуальность выбранной темы выпускной квалификационной работы.

Управление в рыночной экономике обеспечивает условия организации экономических процессов на предприятии, что определяет его особое место в научной среде, усиливая адаптивность и конкурентоспособность бизнеса. Современное состояние теории управления отражает необходимые условия развития сил производства и его отношений, изменение методологии к организации эффективной системы отношения и внутрифирменного взаимодействия.

В этой связи частное медицинское предприятие как система включает в себя достаточно выраженные элементы: цели, структура коллектива, виды и содержание информационных и коммуникативных процессов. В последние годы сфера здравоохранения была серьезно реформирована; пересмотрены концептуальные основы деятельности, приняты важные решения, которые расширяют права и возможности работников здравоохранения.

Поскольку происходящие перемены в различных сферах жизнедеятельности общества диктуют изменения в мышлении и стиле деятельности управления. Такая закономерность касается и управленческой деятельности в частном медицинском предприятии.

Целью исследования является разработка рекомендаций по улучшению системы управления предприятием в ООО «Апекс». Для достижения цели были поставлены следующие задачи:

- рассмотреть теоретические основы управления предприятием;

– разработать рекомендации по повышению эффективности управления для предприятия.

В качестве объекта исследования выступает предприятие ООО «Апекс», а предметом выступают управленческие отношения.

Теоретической и методологической основой послужили труды отечественных и зарубежных ученых по проблемам эффективности управления, функций управления, организации и управления персоналом, а также законодательные акты и нормативы РФ в сфере оказания платных медицинских услуг.

Основой для анализа, проведенного во второй главе, послужили:

- данные форм государственного статистического наблюдения об объемах оказанных платных услуг;
- аналитические материалы, подготовленные специалистами ООО «Апекс»;
- материалы научно-практических конференций и семинаров;
- публикации средств массовой информации.

Основными методами являются методы анализа и синтеза, в том числе: экономико-математические, экономико-статистические, социологические и сравнительно-аналитические методы.

Научная новизна исследования состоит в выявлении особенностей системы управления малым предприятием и выработке рекомендаций построения оптимальной системы управления, наиболее подходящей для отечественных платных клиник.

Постановка и последовательное решение данных задач определяет структуру работы. Выпускная квалификационная работа состоит из введения, общей части, заключения и списка используемой литературы.

# **1 Теоретические основы управления предприятием**

## **1.1 Характеристика сущности управления**

Постоянная смена технологий, борьба за потребителей и качество услуг, ужесточение конкуренции выдвигают для предприятия новые подходы к комплексу вопросов управления. Управление является одним из важных факторов, влияющих на эффективность функционирования предприятий. Акцентирование внимания на внутрифирменном управлении стало сердцевинной организацией механизма функционирования предприятий.

Адаптация под новые экономические условия, способность быстро перестраиваться, не упуская появляющиеся возможности, которые открываются рынком, сейчас наиболее актуальны, чем экономия издержек обращения. Каждая фирма, не зависимо от своих размеров, должна иметь главную цель, подцели и задачи, формирующие дерево управленческих целей, которые означали ее функционирование в экономическом пространстве [25, с. 74].

Управление в рыночной экономике обеспечивает условия организации экономических процессов на предприятии, что определяет его особое место в научной среде, усиливая адаптивность и конкурентоспособность бизнеса. Современное состояние теории управления отражает необходимые условия развития сил производства и его отношений, изменение методологии к организации эффективной системы отношения и внутрифирменного взаимодействия.

Обзор мнений авторов на сущность управления позволило дать его определение: управление – совокупность функций (мотивация, контроль, организация, планирование), необходимых для формулировки и достижения целей предприятия [40, с. 110].

Субъектом управления в отечественной и зарубежной литературе выдвигается источник управленческого воздействия: человек или механизм управления [25, с. 8].

Объектом управления является тот, на кого направлено управленческое воздействие: человек, механизм, предприятие [25, с. 9].

Менеджмент и управление – взаимосвязанные понятия. Управление выступает основой, источником менеджмента. Эволюция управления в конце XIX - начале XX столетия привела к появлению менеджмента. В этот период времени стали возникать и быстро распространяться в США и в других странах акционерные компании. В данных предприятиях происходило расщепление капитала на капитал – собственность и капитал – функцию [40, с. 112].

Единство менеджмента и управления состоит также в полифункциональности этих дефиниций. В системе менеджмента можно выделить три направления:

- менеджмент – это отношения между людьми в процессе их совместной деятельности;
- менеджмент – это воздействие субъекта на объект управления;
- менеджмент – это механизм достижения целей.

Исследование управления позволяет выделить целый ряд аспектов, граней, во многом близких или совпадающих с менеджментом (рис. 1).

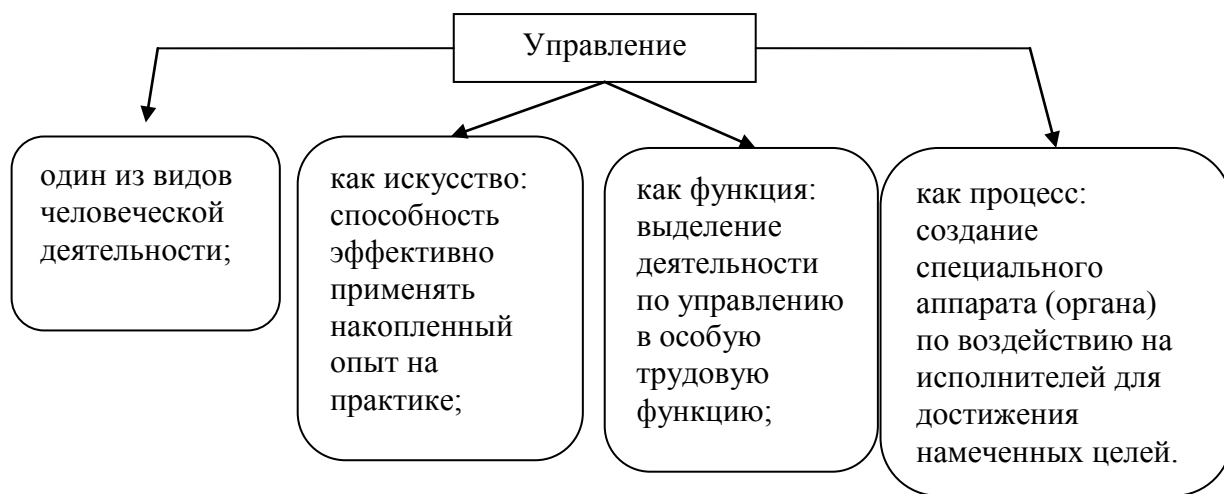


Рисунок 1 – Сущность управления

Обобщая вышесказанное в области менеджмента предприятия, возможно сформулировать основные характеристики современного управления (рис. 2).

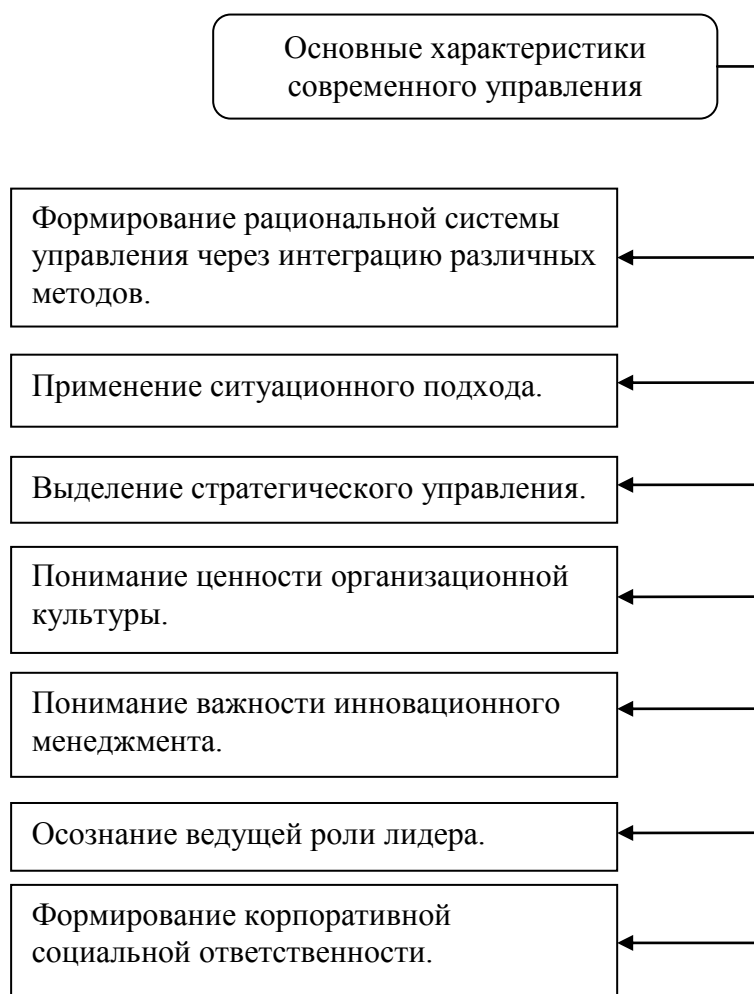


Рисунок 2 – Основные характеристики современного управления

Современное управление характеризуется постепенным отказом от рационализма классических школ менеджмента, по которому предприятия действуют через рациональную организацию производства, снижение издержек, развитие специализации, то есть происходит воздействие управления на внутренние производственные факторы. Выдвигаются как первоочередная задача решение проблем гибкости и адаптации к динамичным изменениям внешней среды. Наблюдается рациональная интеграция методов управления в целостную среду управленческой системы [64, с. 213].

Руководители предприятий стали понимать важность применения к управлению ситуационного подхода, при котором формирование деятельности внутри предприятия является реакцией на различные внешние воздействия. Главным аспектом внимания здесь является ситуация, представляющая конкретный комплекс обстоятельств, которые оказывают существенное влияние на работу предприятия в определенный период.

Признание важности разработки и внедрения системы стратегического управления на предприятии. Система стратегического управления заключается в существовании четко определенного и организованного стратегического планирования. При этом, организационная структура предприятия, механизмы соприкосновения отдельных звеньев необходимо выстроить так, чтобы обеспечивалась выработка и гибкая реализация долгосрочной стратегии функционирования с адаптацией на условия внешней среды. Методология стратегического планирования комбинирует стратегический подход к установке задач и целевой подход к их осуществлению.

Смещение понимания представителей бизнеса о важности формирования организационной культуры как системы ценностей, утвержденных среди персонала предприятия, обусловленных связями с конечными целями предприятия. Организационная культура в данном аспекте понимается как совокупность стандартов деятельности для работников предприятия, установка гибкого лидерства с приоритетом личных контактов, формирование атмосферы общей вовлеченности в достижение целей предприятия. Большую ценность получили способности и готовность к делегированию полномочий нижестоящим элементам организационной структуры, результативное взаимодействие между руководителями и подчиненными, причастность к формированию стратегии управления, применение информационных технологий.

Признание важного значения для предприятия организацию и внедрение основ инновационного менеджмента, который обеспечивает восприимчивость новым веяниям, достижениям научно-технического прогресса. Базис



инновационного менеджмента предприятия заложен в формировании организационного климата, инициативе сотрудников, создании адекватных форм и видов инновационной деятельности и ее поддержание.

Осознание ведущей роли лидера в организации как носителя нового хозяйственного мышления, ориентированного на нововведения и интеграцию усилий работников, рациональный и оправданный риск, использование культурно-этических инструментов руководства.

Признание социальной ответственности менеджмента как перед обществом в целом, так и перед людьми, работающими в организации. Предприятие – это, прежде всего, социальная система, эффективность которой зависит от главного ее ресурса – человека. Задача менеджера состоит в том, чтобы организовать эффективную совместную работу, в процессе которой каждый человек способен в максимальной степени раскрыть свой потенциал.

Реализация этих принципов управления требует коренного пересмотра философии бизнеса, изменения психологии работающих (в том числе самих менеджеров), повышения их квалификации. Несмотря на это все больше предприятий пытаются отойти от прежних внутрифирменных командно-иерархических отношений и упрочить свои позиции путем лучшего использования сильных сторон персонала. Одновременно меняются подходы к формированию стратегии развития предприятия и его целей, построению структуры организации и менеджмента, процессу разработки и принятия управленческих решений, работе с персоналом и оценке эффективности работы организации, ее подразделений и работающих.

Современная (или новая) организация – это организация, способная быстро реагировать на динамичные перемены, непрерывно совершенствующиеся технологии и неопределенность внешней среды. Современный подход к управлению организацией заключается в сбалансированном сочетании человеческих ценностей, организационных изменений и непрерывной адаптации к изменениям внешней среды.

Как свидетельствует практика, и как отмечают специалисты, больше половины малых предприятий не доживают до двух лет, а десятилетнего возраста достигает лишь одно из десяти. Причиной тому в большинстве случаев является неэффективное управление.

Управление малым предприятия характеризуется единоличным владением, которое управляется собственником, берущим на себя риски предпринимательства. Руководитель фирмы сам осуществляет неформальное исполнение власти. Взаимоотношения между менеджером и подчиненными характеризуются достаточно непосредственными и открытыми чертами. Практика установила следующие требования к личности менеджера малого предприятия [64, с. 18]:

- менеджер всегда на виду, его авторитет обусловлен как профессиональными, так и личными качествами;

- менеджер должен обладать большой гибкости в работе, уметь предвидеть события и приспособлять деятельность фирмы к быстро изменяющимся условиям среды;

- менеджер должен обладать способностью сформировать и развить эффективные рабочие группы;

- менеджеру необходимо воспринимать подчиненных как группу или команду, а не как отдельных личностей, и поддерживать общение с ними как с группой;

- задача менеджера малого предприятия – учитывать отношения в коллективе в своей работе, устанавливать атмосферу творческого взаимодействия;

- менеджеру необходимо уметь влиять на окружающих;

- менеджер должен уметь обучать и развивать подчиненных;

- менеджер несет ответственность за результаты работы и атмосферу в коллективе.

Перечисленные требования характеризуют грамотного, профессионального менеджера, знающего особенности управления коллективом в малом бизнесе и учитывающего их в своей работе.

Немаловажным для развития малого предприятия является то, как руководитель выполняет свои функции, т.е. не то, что он делает, а как он это делает. Коллектив предприятия малого бизнеса требует правильно выбрать стиль управления руководителя. Обычно различают три основных стиля управления: авторитарный, демократический, либеральный. Однако на практике каждый руководитель имеет свой стиль управления, так или иначе сочетающий элементы всех трех стилей.

## **1.2 Принципы и методы управления**

Принципы управления – это основополагающие идеи и правила поведения руководителей по осуществлению своих управленческих функций. Они находят отражение в объективных закономерностях практики управления и определяют требования к конкретной системе, структуре и организации управления. Ведущий принцип – сочетание централизации и децентрализации управления, из которого вытекают следующие принципы [25, с. 37]:

- принцип единоначалия и коллегиальности в управлении, который означает, что каждый работник отвечает за свой участок работы и за принятие на своем уровне решения. Всю полноту ответственности несет одно лицо – директор, который привлекает к выработке управленческих решений руководителей разного уровня и конкретных исполнителей. Этим достигается большая объективность и обоснованность принимаемых решений;

- принцип научной обоснованности, означающий, что управление должно осуществляться на научной основе;

- принцип плановости, означающий, что деятельность организации должна планироваться;

– принцип сочетания прав, обязанностей и ответственности, при котором каждый работник несет ответственность только в рамках установленных ему полномочий;

– принцип демократизации управления исходит из того, что на современном уровне исполнители обладают высоким профессионализмом, образованием, квалификацией и культурой. Привлечение персонала к управлению усиливает рассматриваемый принцип.

Следует полагать, что обозначенные принципы не есть некая догма, поскольку экономическая жизнь общества не стоит на месте, следовательно, претерпевает изменения.

Проблема методов управления всегда была актуальной. Переход нашей страны к рыночной модели экономики перевернул многое в этом вопросе.

Методы управления – это совокупность способов и средств воздействия управляющего субъекта на объект управления для достижения определенных целей. Через методы управления реализуется основное содержание управленческой деятельности. Методы призваны развивать инициативу работников и их заинтересованность в достижении цели своей организации [25, с. 41].

В зависимости от способа воздействия на управляемую систему среди этих методов выделяются административно-распорядительные, экономические и социально-психологические.

Административно-распорядительные методы – это система воздействия на организационные отношения для достижения целей. Они базируются на обязательном подчинении нижестоящих руководителей вышестоящим, на дисциплинарной ответственности, на принципе единоначалия. В основе этого метода лежит безвозмездное отношение субъекта и объекта управления, прямое воздействие на волю исполнителей путем управленческих команд, обязательных для нижестоящих органов. Одна и та же работа может выполняться в различных организационных условиях: жестокого регламентирования, гибкого реагирования, постановки общих задач,

допустимых границ деятельности. Выбираются самые эффективные (по какому-то условию) или оптимальные. Административные методы ориентированы на такие мотивы поведения, как осознанная необходимость дисциплины труда, чувство долга, стремление человека трудиться в определенной организации и т.п. Эти методы воздействия отличает характер воздействия: любой регламентирующий или административный акт подлежит обязательному исполнению [25, с. 42].

Для административных методов характерно их соответствие правовым нормам, действующим на определенном уровне управления, а также актам и распоряжениям вышестоящих органов управления.

На практике административные методы реализуются в виде конкретных безвариантных заданий, выдаваемых конкретным исполнителям, обладающим минимальной самостоятельностью при выполнении порученной работы. Эти методы могут сопровождаться поощрениями и санкциями, в том числе и экономического характера, однако главный недостаток административных методов управления состоит в том, что они поощряют исполнительность, а не инициативу.

Экономические методы подразумевают совокупность способов воздействия путем создания экономических условий, побуждающих работников действовать в нужном направлении и добиваться решения поставленных задач [25, с. 43].

Экономическое управление отличается тем, что работающий приобретает глубокий, собственный интерес к конечному результату своего труда. Вот этой силы интереса, его крепкой привязки к итогу работы административная система не знала. Как бы человек ни старался, максимум, что ему можно было заплатить, – скромную премию. Заработать существенно выше положенного было невозможно ни при каких трудовых усилиях. Реформа возвращает первоначальный смысл основному принципу социализма «каждому – по труду»: за лучшую и большую работу – большая плата. Сколько заработал – столько получай. Меняется и подход к оценке результатов работы. Теперь

ценится не просто выполнение плана, спущенного сверху, а получение предприятием – всеми работающими – полезного и нужного людям конкретного конечного результата: хороших продуктов, одежды, зданий и машин. Таким образом, стимулируется не сам факт труда, а его конечный результат.

Для того, чтобы начали действовать экономические методы, нужно, во-первых, знать, при каких условиях человек станет плодотворно работать, и, во-вторых, создать эти условия. Управление может дать необходимые результаты лишь в том случае, если опирается на знание мотивов и закономерностей поведения в процессе трудовой деятельности коллективов трудящихся и каждого работника в отдельности. Таким образом, вознаграждение при выполнении задания не является не заслуженным, а заработанным, например, за счет экономии и дополнительной прибыли. Поскольку размер выплат напрямую зависит от достигнутого результата, работник непосредственно экономически заинтересован в его улучшении.

Для того, чтобы наиболее полно реализовать возможности людей в процессе общественного труда, учесть и использовать индивидуальные способы психики работающих, применяются так называемые социально-психологические методы управления.

Социально-психологические методы управления тесно примыкают к воспитательным методам управления, направленным на формирование у работников и коллектива качеств, способствующих достижению целей управления. Активное воздействие на сознание участников производства, регулирование характера взаимоотношений между членами коллектива, систематическая учеба кадров и повышение их квалификации – важные стороны положительного воздействия на повышения результатов производства.

Социально-психологические методы – это совокупность специфических способов воздействия на личностные отношения и связи, возникающие в трудовых коллективах, а также на социальные процессы, протекающие в них. Эти методы направлены как на группу сотрудников, так и на отдельные

личности. Они основаны на использовании моральных стимулов к труду, воздействуют на личность с помощью психологических приемов в целях превращения административного задания в осознанный долг, внутреннюю потребность человека [25, с. 44].

Цель этих методов – формирование в коллективе положительного социально-психологического климата, благодаря чему в значительной мере будут решаться воспитательные, административные и экономические задачи, то есть поставленные перед коллективом цели могут быть достигнуты с помощью одного из важнейших критериев эффективности и качества работы – человеческого фактора. Умение учитывать это обстоятельство позволит целенаправленно воздействовать на коллектив, создавать благоприятные условия для труда и в конечном счете формировать коллектив с едиными целями и задачами.

К этой группе методов тесно примыкают воспитательные методы управления, направленные на формирование у работников и коллектива качеств, способствующих достижению целей управления. Необходимость использования социально-психологических методов в управлении очевидна, так как они позволяют своевременно учитывать мотивы деятельности и потребности работников, видеть перспективы изменения конкретной ситуации, принимать оптимальное решение.

Для того чтобы реализовать какой-либо из этих методов, используют так называемые кнопки управления или, иначе, способы воздействия данных методов на управление.

Административно-правовые методы являются способами осуществления управленческих воздействий на персонал, основанными на властных отношениях, дисциплине и системе административно-правовых взысканий. Различают пять основных способов административно-правового воздействия: организационное и распорядительное воздействие, регламентирование, нормирование и инструктирование.

Организационное воздействие основано на действии утвержденных внутренних нормативных документов, регламентирующих деятельность персонала. К ним относятся: устав организации, организационная структура и штатное расписание, положения о подразделениях, коллективный договор, должностные инструкции, правила внутреннего распорядка. Эти документы могут быть оформлены в виде стандартов предприятия и вводятся в действие обязательно приказом руководителя организации. Практическая реализация организационного воздействия во многом определяется уровнем деловой культуры организации, желанием сотрудников работать по правилам, предписанным администрацией.

Распорядительное воздействие направлено на достижение поставленных целей управления, соблюдение требований внутренних нормативных документов и поддержание заданных параметров системы управления путем прямого административного регулирования. К числу распорядительных воздействий относят: приказы, распоряжения, указания, инструкции, нормирование труда, координацию работ и контроль исполнения. Приказ является наиболее категоричной формой распорядительного воздействия и обязывает подчиненных точно исполнять принятые решения в установленные сроки. Неисполнение приказа влечет за собой соответствующие санкции со стороны руководства. Приказы издаются от имени руководителя организации.

Распоряжение в отличие от приказа не охватывает все функции организации, обязательно для исполнения в пределах конкретной функции управления и структурного подразделения. Распоряжения издаются обычно от имени заместителей руководителя организации по направлениям. Указания и инструкции являются локальным видом распорядительного воздействия, ставят целью оперативное регулирование управленческим процессом и направлены на ограниченное число сотрудников. Инструктаж и координация работ рассматриваются как методы руководства, основанные на формировании у подчиненных правил выполнения трудовых операций.



Регламентирование деятельности предприятия. Это наиболее жесткая форма административного воздействия. Она выражается в разработке и реализации организационных документов, определяющих порядок управления предприятием [48, с. 168]:

- положений общеорганизационного порядка;
- структуры управления предприятием;
- штатного расписания и должностных инструкций по управлению предприятием;

- положений, определяющих внутренний порядок работы. Нормирование деятельности предприятия заключается в разработке и реализации норм (правил) и нормативов (количественного выражения этих норм), устанавливающих границы деятельности предприятия. Этот рычаг административного управления неразрывно связан с экономическим управлением, обеспечивает его ориентиры для движения в нужном направлении. Инструктирование сводится к ознакомлению персонала с правилами работы, порядком ее выполнения, ожидаемыми трудностями, рекомендациям по их преодолению. Это в основном методическая разработка информационного характера – наиболее мягкая форма административного воздействия.

К экономическим способам воздействия относятся:

- кредитование. Главные качества: обеспеченность – выдача под залог имущества или гаранта; целевой характер – кредит должен работать на перестройку; срочность – давать навсегда, на время; возвратность; платность – процент под ссуду. Регулируя выдачу ссуд под различный процент, предприятие получает возможность оказывать помощь работникам.

- финансирование, а именно деньги предприятия для его производственного и социального развития, в том числе для строительства жилья для своих работников;

- ценообразование;

– экономическое стимулирование. Смысл стимулирования – это существенное улучшение жизни и труда хорошо работающего человека или коллектива;

– хозрасчет (механизм экономической и управленческой самостоятельности предприятия, т.е. независимость, чувство полного хозяина рождают глубокую заинтересованность работника в конечном результате труда).

Все эти способы действуют без административного принуждения, но, несмотря на то, что при экономическом управлении над работником не висит меч административного воздействия, экономические стимулы куда более жесткие: выговор или штраф это вторично, поскольку под угрозу ставится благополучие предприятия, жизненно важные интересы каждого человека и всего коллектива. Но экономические методы вовсе не отменяют административных.

Среди социально-психологических методов управления исходным является выявление и учет психологических особенностей каждого члена трудового коллектива, а также поведения коллектива в целом. Эта работа должна проводиться каждым руководителем систематически, как самостоятельно, так и с привлечением специалистов – социологов и психологов. Здесь должны широко использоваться такие способы анализа, как анкетирование, тестирование, хронометраж, наблюдения, опросы, интервью.

Важнейшими социально-психологическими методами управления являются изучение, направленное формирование мотивов трудовой деятельности работников и учет их в управлении. Целый ряд социально-психологических методов направлен на повышение творческой активности и инициативы всех работающих. Это развертывание и всемерное поощрение изобретательской и рационализаторской деятельности, воспитание группового самосознания коллектива, сохранение и развитие традиций и обычаев данного предприятия.

К этой же группе методов относится установление в коллективе благоприятной психологической атмосферы. В последние годы все большее значение приобретает такая форма социально-психологического управления, как планирование социального развития трудового коллектива. Целью планирования является предоставление работнику четкой перспективной программы его личного материального и культурного развития, улучшении условий труда.

Эффективное управление возможно лишь на основе сочетания, единстве всех трех групп методов: экономических, административных и социально-психологических, так как применение экономических методов становится успешным тогда, когда умело поставлена организаторская, административная деятельность, обеспечивающая создание четкого распорядка работы, установление ответственности каждого исполнителя за возложенные на него обязанности. Там, где есть уважение к дисциплине, там эффективнее действуют и экономические методы. Нормальное функционирование экономического управления настоятельно требует, чтобы все виды административного воздействия были строго регламентированы и введены в правовые рамки. Речь идет о необходимости разработки административного кодекса – своеобразного дисциплинарного устава. Экономическое управление требует ясности и полноты не только в чисто экономической, но и во всех других областях деятельности предприятия. Экономические и административные методы управления неразрывны, образуют единую систему рычагов, направляющих предприятие к его конечной цели, позволяющих прийти к ней кратчайшим и наиболее экономным путем. К сожалению, этих двух методов оказывается недостаточно. На пути их реализации появляется весьма серьезное препятствие. К примеру, созданы экономические стимулы и проведены соответствующие административные мероприятия, но это не означает, что предприятие станет успешно решать свои задачи. Все это произойдет, если не будет учтен главный элемент производства – человек [9, с. 92].

В свою очередь административные методы связаны с социально-психологическими. Исходя из принципа единоначалия, руководитель имеет право издавать приказы и распоряжения. Но должен учитывать в каждый момент общее состояние «социально-психологического» климата, а также индивидуальные способности каждого исполнителя, от которых во многом зависит успешность выполнения издаваемого приказа или распоряжения.

В практике управления, как правило, одновременно применяют различные методы и их комбинации. Для эффективного управления необходимо использовать в управлении предприятием все три группы методов. Так, использование только властных и материальных методов не позволяет мобилизовать творческую активность персонала на достижение целей организации. Для достижения максимальной эффективности необходимо применение духовных методов.

Лишь совместное, взаимосвязанное применение методов способно сделать труд рациональным и привлекательным, а его результаты – эффективными, полезными обществу и каждому из нас. В центре этих методов, как уже отмечалось, экономические и социально-психологические методы.

### **1.3 Оценка эффективности управления**

Чаще всего на предприятиях малого бизнеса измерение эффективности деятельности опирается на финансовые показатели, которые получены из систем бухгалтерского учета. Проблема заключается в том, что полную картину состояния предприятия через призму данных показателей увидеть практически невозможно, и тем более, выстроить точный прогноз его дальнейшего развития. На современном этапе развития бизнеса возникает необходимость все больше обращать внимание на персонал, отношения с потребителями, инновации, которые порой невозможно оценить финансово, но, тем не менее, они оказывают значительное влияние на стратегическое развитие предприятия.

Роберт Каплан и Дейвид Нортон – основоположники концепции управления реализацией стратегии, профессора Гарвардского университета, определили четыре направления оценки эффективности: финансы, взаимоотношения с клиентами, внутренние бизнес-процессы, а также обучение и развитие персонала. Каждое направление содержит ключевой вопрос, ответы на них являются целями, достижение которых свидетельствует о реализации стратегии предприятия [22, с. 70].

Именно единое стратегическое видение финансовых и нефинансовых перспектив компании и их динамическое взаимодействие и определяет стратегию компании (рисунок 3).

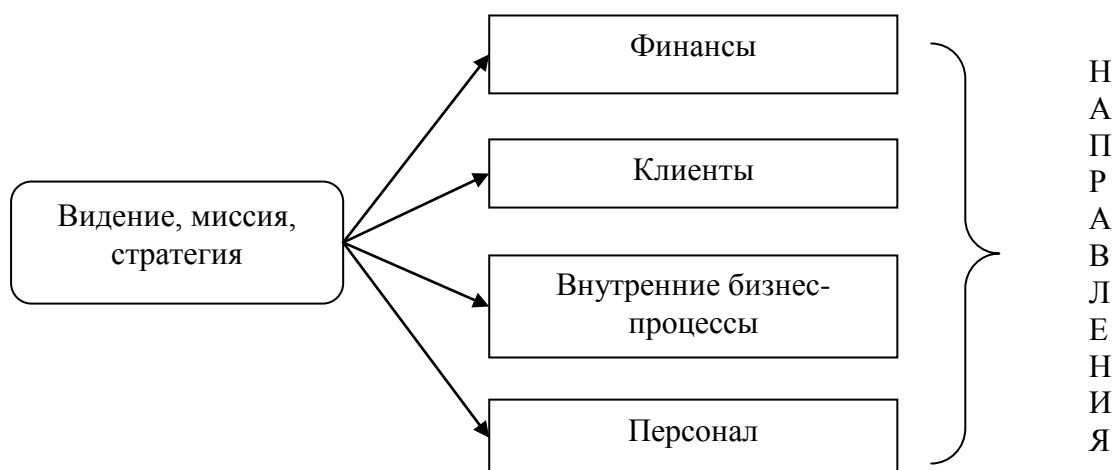


Рисунок 3 – Структурная схема концепции по предупреждению возникновения критических ситуаций

Правильно построенная система сбалансированных показателей, позволяет:

– добиться планомерного движения предприятия к намеченным целям, сосредоточив при этом движении все свои ресурсы (технологические, финансовые, информационные, кадровые) на реализации принятой стратегии;

– обеспечить связь между стратегическими целями и ежедневной работой коммерческих, производственных и административных структур (за счет введения измеримых показателей, связанных с целями);

– мобилизовать всю структуру предприятия и инициировать согласованные оперативные действия персонала, направленные на реализацию стратегий. Вся информация, связанная со стратегическими целями, доступна сотрудникам всех уровней. Обработанная и проанализированная информация, согласованная с тактическими и стратегическими аспектами деятельности, становится знанием. Наличие такого корпоративного знания – главная ценность предприятия, важнейший элемент принятия обоснованных эффективных решений;

– получить ценную обобщенную информацию о деятельности предприятия для улучшения качества процесса принятия решений. Концепция сбалансированной системы показателей помогает представить стратегические цели предприятия на стратегической карте в виде декомпозиции целей.

Таким образом, различные элементы сбалансированной системы показателей организации обобщаются в цепь причинно-следственных связей – стратегическая карта, которая демонстрирует, как достижение желаемых результатов зависит от соответствующих факторов.

Показатели связаны со спецификой действий по достижению целей и становятся средством оценки выполнения стратегических целей. Выбор показателей – это есть оцифровка целей.

Величина каждого из этих показателей устанавливается с учетом возможного развития сегмента рынка, на котором работает предприятие и возможностей самого предприятия.

Для расчета показателей чаще всего используются данные управленческого учета и принятых бюджетных форм.

В таблице 1 представлена система ключевых показателей эффективности деятельности предприятия.

Таблица 1 – Ключевые показатели эффективности предприятия

Вид центра финансовой ответственности	Структурная единица компании	Ключевые показатели эффективности (KPI)	Источник информации
Центр инвестиций	Управляющая компания	ROI – рентабельность инвестиций (отношение чистой прибыли к инвестициям). EVA – экономическая добавленная стоимость. Доля управленческих расходов к выручке. Рентабельность продаж (отношение прибыли к выручке).	Консолидированный инвестиционный бюджет. Консолидированный бюджетный баланс. Консолидированный бюджет доходов и расходов.
Центр прибыли	Подразделение	Рентабельность производства. Рентабельность системы управления производством.	Операционные бюджеты, составляемые исходя из специфики деятельности соответствующей компании / структурной единицы, такие как бюджет товарно-материальных запасов и др.

Фактическую экономическую прибыль предприятия показывает финансовый показатель EVA (Economic Value Added) – экономическая добавленная стоимость. Данный метод используется аналитиками США и рекомендуется к применению стандартом управленческого учета SMA-4 «Measuring entity performance» (изменение эффективности предприятия).

Показатель EVA рассчитывается двумя способами:

$$EVA = \text{NOPAT} - \text{WACC} \times C; \quad (1)$$

$$EVA = IC \times (\text{ROIC} - \text{WACC}), \quad (2)$$

где NOPAT – чистая операционная прибыль, очищенная от эффектов долгового финансирования; WACC – средневзвешенная стоимость капитала; IC – сумма инвестированного капитала; WACC – инвестированный капитал в операционную деятельность на начало периода; ROIC – рентабельность инвестированного капитала.

В свою очередь,

$$\text{NOPAT} = \text{EBIT} - \text{EBIT} \times (20\% - \text{ставка налога на прибыль}), \quad (3)$$

где EBIT – операционная прибыль от продаж, прибыль до уплаты процентов по кредиту и налога на прибыль.

Рентабельность инвестиционного капитала рассчитывается по формуле:

$$ROIC = NOPAT / IC. \quad (4)$$

Каждый показатель можно детализировать в зависимости от специфики деятельности предприятия.

Выстроенная система бюджетов при этом обеспечивает прозрачность деятельности компании, а так же оперативную взаимосвязь результатов с целями компании и факторами, которые повлияли на достижение этих целей. Только в этом случае, опираясь на результаты анализа, руководство предприятия получает возможность принимать стратегически ориентированные решения [22, с. 83].

Показатель EVA рассчитывается двумя способами:

$$EVA = NOPAT - WACC \times C; \quad (5)$$

$$EVA = IC \times (ROIC - WACC), \quad (6)$$

где NOPAT – чистая операционная прибыль, очищенная от эффектов долгового финансирования; WACC – средневзвешенная стоимость капитала; IC – сумма инвестированного капитала; WACC – инвестированный капитал в операционную деятельность на начало периода; ROIC – рентабельность инвестированного капитала.

В свою очередь,

$$NOPAT = EBIT - EBIT \times (20\% - \text{ставка налога на прибыль}), \quad (7)$$

где EBIT – операционная прибыль от продаж, прибыль до уплаты процентов по кредиту и налога на прибыль.

Рентабельность инвестиционного капитала рассчитывается по формуле:

$$ROIC = NOPAT / IC. \quad (8)$$

Выстроенная система бюджетов при этом обеспечивает прозрачность деятельности компании, а так же оперативную взаимосвязь результатов с целями компании и факторами, которые повлияли на достижение этих целей.



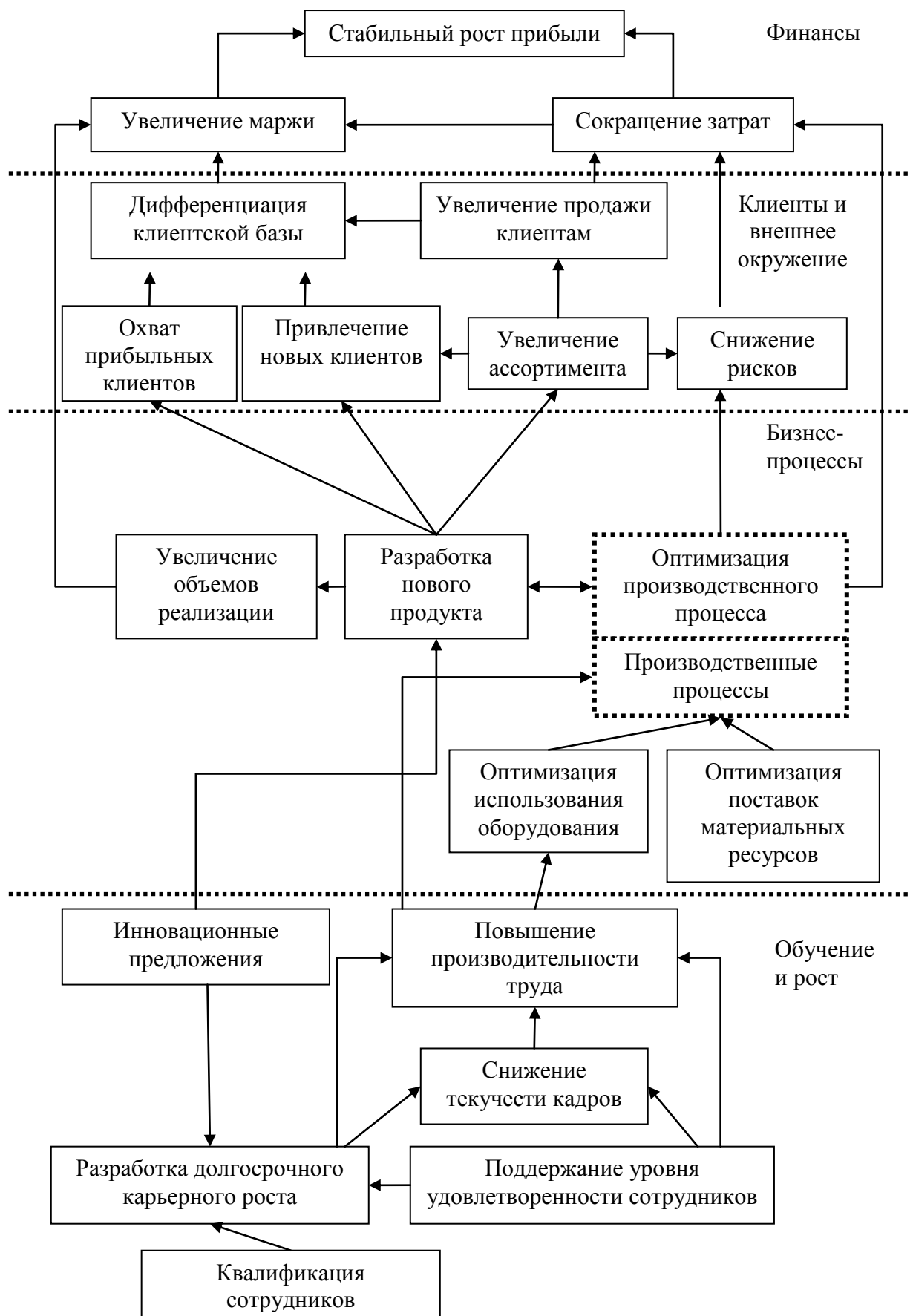


Рисунок 4 – Система сбалансированных показателей для приоритетной цели «Стабильный рост прибыли»

Только в этом случае, опираясь на результаты анализа, руководство предприятия получает возможность принимать стратегически ориентированные решения.

При этом, должен быть назначен человек, несущий персональную ответственность за достижение им установленных плановых значений каждого ключевого показателя эффективности (KPI), который используется для измерения степени достижения поставленной предприятием стратегической цели.

Сбалансированная система показателей позволяет предприятию определить ключевые области своего бизнеса и назначить ответственных людей за эти области.

Таким образом, система KPI разрабатывается для каждого центра финансовой ответственности (ЦФО) и всего предприятия, практически полностью соответствует финансовой структуре предприятия и имеет собственную древовидную структуру.

При этом комплекс показателей эффективности каждого ЦФО во многом зависит от функций, которые выполняет этот центр ответственности и его роли в системе управления предприятием.

Применение показателей эффективности позволяет вывести управление центрами финансовой ответственности на сбалансированный уровень с помощью установленных лимитов и предельных верхних и нижних границ показателей [22, с. 89].

Сбалансированная система показателей помогает предприятию в оптимизации собственных бизнес-процессов и выравнивает эти бизнес-процессы со стратегией. Ключевые управленческие процессы увязываются с показателями эффективности предприятия (KPI) и им присваиваются приоритеты. Благодаря сбалансированной системе показателей, предприятие может более оптимально управлять своими бюджетными средствами исходя из стратегии, а не из личных предпочтений отдельно взятых руководителей, что обеспечивает связь между приоритетами и действиями.

Таким образом, управление малым предприятием – это система с лидером во главе, в которой действуют функции организации, планирования, контроля и мотивации.

Применение принципов и методов управления зависит от размера и вида управляемого предприятия, и непосредственно влияет на эффективность самого процесса управления.

Эффективное управление возможно при основе сочетании, целостном применении всех групп методов: экономических, административных и социально-психологических.

Оценка эффективности управления, как правило, проводится с точки зрения экономических показателей деятельности.

Следовательно, необходимо рассмотреть эффективность управления на примере предприятия далее во второй главе.

## 2 Анализ системы управления в ООО «Апекс»

### 2.1 Организационно-правовая характеристика деятельности предприятия

Рассматриваемое предприятие ООО «Апекс» образовано в виде общества с ограниченной ответственностью. Предприятие находится в г. Красноярске, ул. Батурина д. 15, кв. 261, обособленное подразделение – ул. Богграда, д. 101.

Общество является коммерческой организацией и руководствуется в своей деятельности Гражданским Кодексом РФ, Налоговым Кодексом РФ, Трудовым Кодексом РФ, Федеральным законом «Об обществах с ограниченной ответственностью», другими законами и нормативными актами, настоящим Уставом.

Предприятию принадлежит на праве собственности имущество, переданное ему в качестве вклада в уставный капитал, а также имущество, приобретенное им по другим основаниям.

Таблица 2 – Краткая характеристика предприятия ООО «Апекс»

Наименование предприятия	ООО «Апекс»
Фактический адрес	г. Красноярск, ул. Богграда, д. 101
Организационно-правовая форма	Общество с ограниченной ответственностью
Предмет деятельности	Оказание платных медицинских услуг в соответствии с лицензией (приложение А)
Дата создания	31.11.2006
Предоставляемые услуги	ортодонтия, стоматология, стоматология терапевтическая, стоматология ортопедическая, хирургическая стоматология.
Возможная оплата	Наличный, безналичный расчет
Режим работы	Пн.-пт.: 8 <sup>00</sup> – 20 <sup>00</sup> ч. Сб.: 10 <sup>00</sup> – 20 <sup>00</sup> ч.

В настоящее время стоматологическая клиника «Апекс» – это современная стоматология, оказывающих ряд услуг по стоматологическому

лечению, а также осуществляющий диагностические медико-восстановительные и профилактические мероприятия, проводимые с целью укрепления здоровья полости рта и предупреждения заболеваний. Основными потребителями стоматологии являются граждане РФ; дети, в возрасте от 1 месяца до 14 лет. Жители города Красноярск и Красноярского края.

Большое значение в эффективности функционирования предприятия имеет организационная структура предприятия. «Организационная структура – это целостная система, специально разработанная таким образом, чтобы работники наиболее эффективно добиваться поставленных перед ними целей». От того насколько грамотно распределены функциональные обязанности персонала зависит рациональность проведения обслуживания пациентов, что прямым образом сказывается на эффективности процесса торговли.

Структура управления предприятием является линейно-функциональной. Представим организационную структуру управления предприятием на рисунке 5.

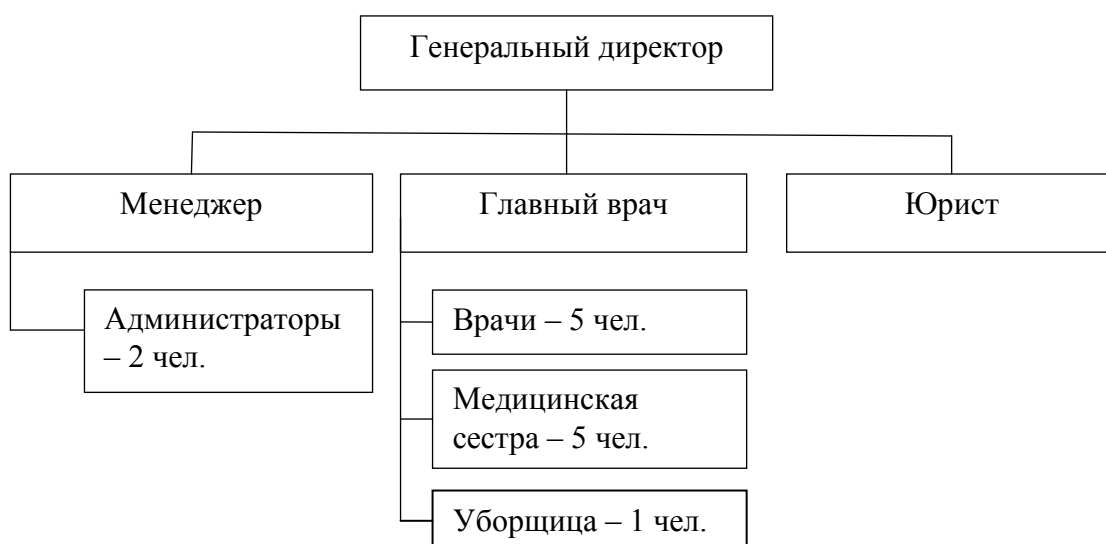


Рисунок 5 – Организационная структура управления в ООО «Апекс»

Весь персонал предприятия разделен на три категории: административно-управленческий, обслуживающий и вспомогательный. Общая численность персонала составляет 17 человек.

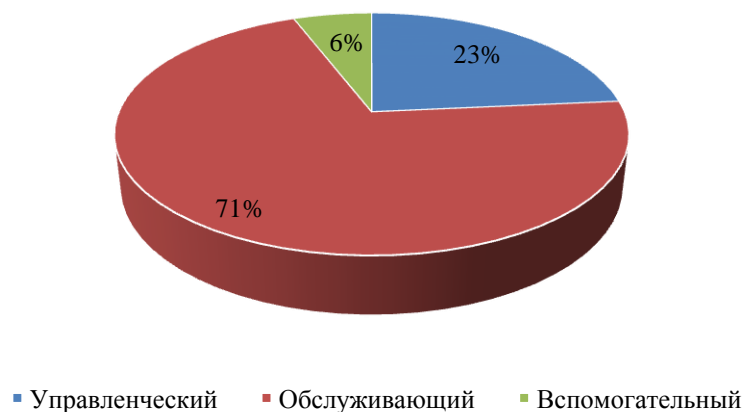


Рисунок 6 – Распределение персонала по категориям, %

Наибольший удельный вес в структуре персонала занимает обслуживающий (12 чел. или 71% соответственно), административно-управленческий (4 чел. или 23% соответственно), затем, вспомогательный (1 чел. или 6% соответственно).

Представим технико-экономические показатели деятельности предприятия в таблице 3.

Таблица 3 – Техничко-экономические показатели деятельности предприятия

Показатели	Ед. изм-я	2014 г.	2015 г.	Абс. отк-е	Темп изм-я, %
Выручка от реализации	тыс. руб.	35673,1	35890,2	217,1	100,6
Себестоимость	тыс. руб.	10701,3	12561,6	1860,3	117,4
Валовая прибыль	тыс. руб.	24971,8	23328,6	-1643,2	93,4
Численность персонала	чел.	17	17	-	100,0
Производительность труда	тыс. руб.	2098,4	2111,2	12,8	100,6
Издержки обращения	тыс. руб.	14210,8	14290,4	79,6	100,6
Прибыль от продажи	тыс. руб.	10761	9038,2	-1722,8	84,0
Прочие расходы	тыс. руб.	210,4	132,1	-78,3	62,8
Прочие доходы	тыс. руб.	380,3	385,1	4,8	101,3
Проценты к уплате	тыс. руб.	85,1	12,3	-72,8	14,5
Проценты к получению	тыс. руб.	125,1	138,5	13,4	110,7
Прибыль до налогообложения	тыс. руб.	10970,9	9417,4	-1553,5	85,8
Текущий налог на прибыль	тыс. руб.	658,3	565,0	-93,2	85,8
Чистая прибыль	тыс. руб.	10312,6	8852,4	-1460,3	85,8
Рентабельность деятельности	%	28,9	24,7	-4,2	x

По итогам анализа технико-экономических показателей малого предприятия можно сделать несколько выводов:

– увеличение выручки от реализации составило 217,1 тыс. руб. в отчетном периоде или 0,6% соответственно, что обусловлено резким падением спроса на медицинские услуги в целом в связи с сокращением доходов населения;

– происходит рост себестоимости материалов на 1860,3 тыс. руб. или на 17,4% соответственно в связи с удорожанием их стоимости за счет роста курса доллара (большинство материалов состоит из зарубежных компонентов);

– прибыль до налогообложения составляет 9417,4 тыс. руб. и уменьшается на 14,2%;

– общее уменьшение чистой прибыли составило 1460,3 тыс. руб., что в относительном выражении составляет 14,2%;

– рентабельность деятельности уменьшилась на 4,2% и составила 24,7%.

Сделанные выводы свидетельствуют о том, что предприятие удерживает позиции в жестких условиях кризиса: спад спроса увеличивается, стоимость материалов либо растет, либо находится на одном уровне.

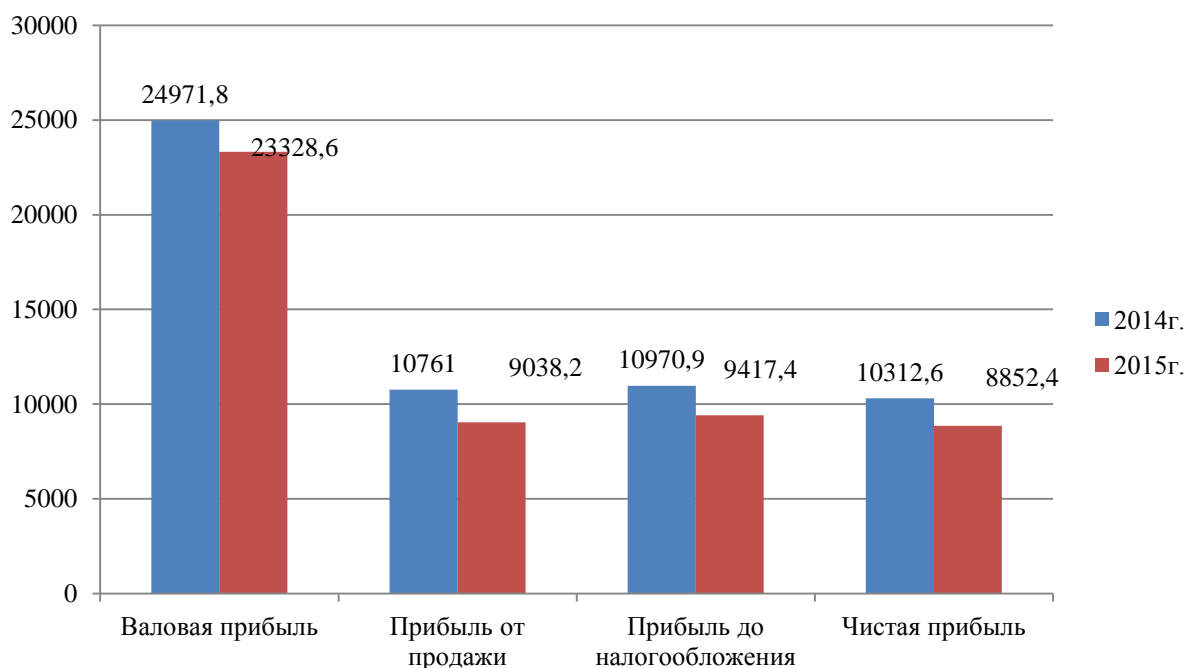


Рисунок 7 – Динамика прибылей и убытков за 2014-2015 гг. в ООО «Апекс»

Это свидетельствует о том, что на предприятии действуют высокие стандарты обслуживания пациентов и работает квалифицированный персонал.

Таблица 4 – Объем платных услуг по Красноярскому краю с 2005 по 2015 гг., млн. руб.

Годы	Значение	Темп изм-я, %
2005 г.	42,93	100
2006 г.	52,73	122,8
2007 г.	63,02	119,5
2008 г.	72,94	115,7
2009 г.	77,67	106,5
2010 г.	87,79	113,0
2011 г.	96,36	109,8
2012 г.	106,58	110,6
2013 г.	128,22	120,3
2014 г.	130,32	101,6
2015 г.	128,01	98,2

По данным таблицы 4 видно, что происходит снижение объема платных услуг населению на 2,31 млн. руб. или на 1,8% к уровню 2014 г.: при том, что наблюдался их рост с 2005 г.

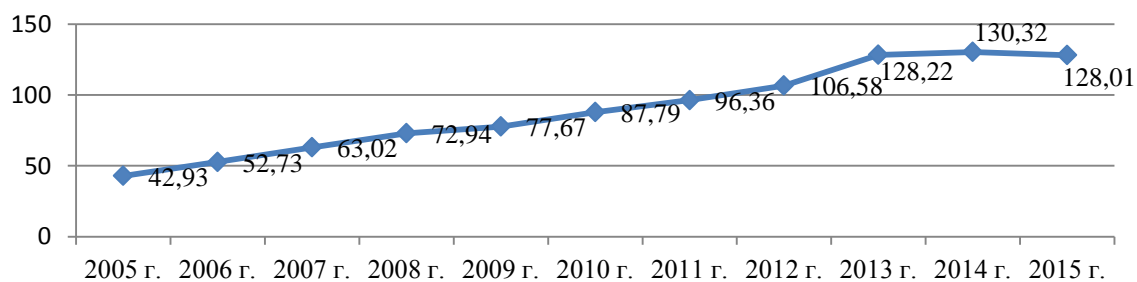


Рисунок 8 – Динамика платных услуг населению по Красноярскому краю с 2005 по 2015 гг., млн. руб.

Платные медицинские услуги в структуре всех платных услуг по Красноярскому краю занимают 4,75% на конец 2015 г.: наибольший удельный вес приходится на коммунальные услуги, которые занимают 23,83%. Представим распределение структуры платных услуг по видам в таблице 5.



Таблица 5 – Структура платных услуг населению по Красноярскому краю за 2015 г., тыс. руб.

Виды услуг	2015 г.	Доля, %
бытовые	10203,9	7,97
ветеринарные	128,1	0,10
жилищные	15134,6	11,82
коммунальные	30502,7	23,83
медицинские	6082,8	4,75
правового характера	1348,8	1,05
прочие виды платных услуг	5187,4	4,05
санаторно-оздоровительные	985,1	0,77
системы образования	9783,8	7,64
социальные	589,9	0,46
транспортные	19581,4	15,30
туристские	2480,4	1,94
услуги гостиниц	1806,2	1,41
услуги связи	20648,9	16,13
услуги учреждений культуры	2134,6	1,67
физической культуры и спорта	1407,8	1,10
всего	128006,5	100,00

Общая величина платных услуг для населения составила 128,6 млн. руб., медицинских услуг – 6,82 млн. руб. по Красноярскому краю [53].

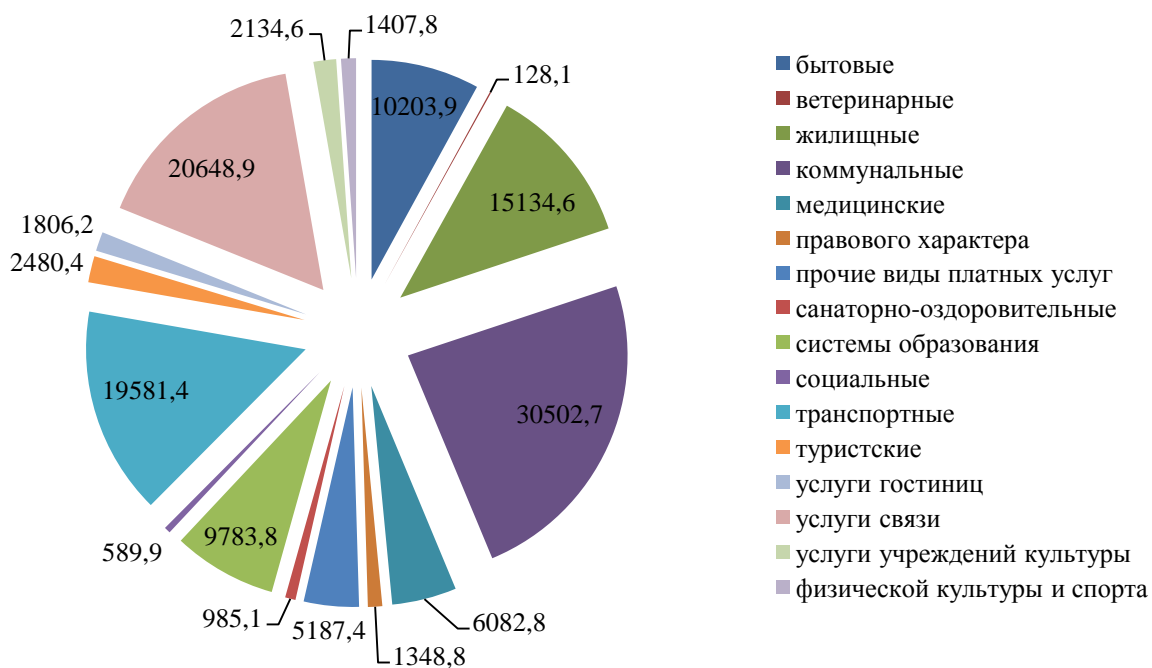


Рисунок 9 – Структура платных медицинских услуг по Красноярскому краю, 2015 г.

Таким образом, наличие падения спроса на платные стоматологические услуги объясняется рядом факторов, вызванных экономическим кризисом в стране в целом. В этой связи целесообразно рассмотреть сильные и слабые стороны предприятия в условиях экономической нестабильности далее.

## **2.2 Управленческое исследование сильных и слабых сторон в деятельности малого предприятия**

Определение сильных и слабых сторон предполагает исследование деятельности конкурентов на рынке платных стоматологических услуг. Конкуренты выбраны по географическому признаку, а также по схожим условиям функционирования на рынке стоматологических услуг – режим работы, год основания, ассортимент предлагаемых услуг и другое.

Таблица 6 – Конкурентное окружение по географическому признаку для ООО «Апекс»

Наименование предприятия-конкурента	Адрес	Режим работы	Год основания
1. Орисс	Ул. Декабристов, д. 12.	9-00 до 18-00 ч.	2012 г.
2. Клиника практической стоматологии	Ул. Ломоносова, д. 11.	10-00 до 20-00 ч.	2010 г.
3. Университетский центр стоматологии КрасГМУ	Ул. К. Маркса, д. 124.	9-00 до 21-00 ч.	2001 г.
4. ЭСТЭО	Ул. Диктатуры Пролетариата, д. 6.	9-00 до 21-00 ч.	2007 г.

На данный момент у предприятия имеется 4 конкурента, которые также расположены в Центральном районе г. Красноярска. Рынок стоматологических услуг в г. Красноярске насыщен предприятиями – по данным сервиса «ДубльГис» зарегистрировано 295 стоматологических клиник (рисунок 10). Наибольшее сосредоточение стоматологических клиник находится в Советском районе г. Красноярска.

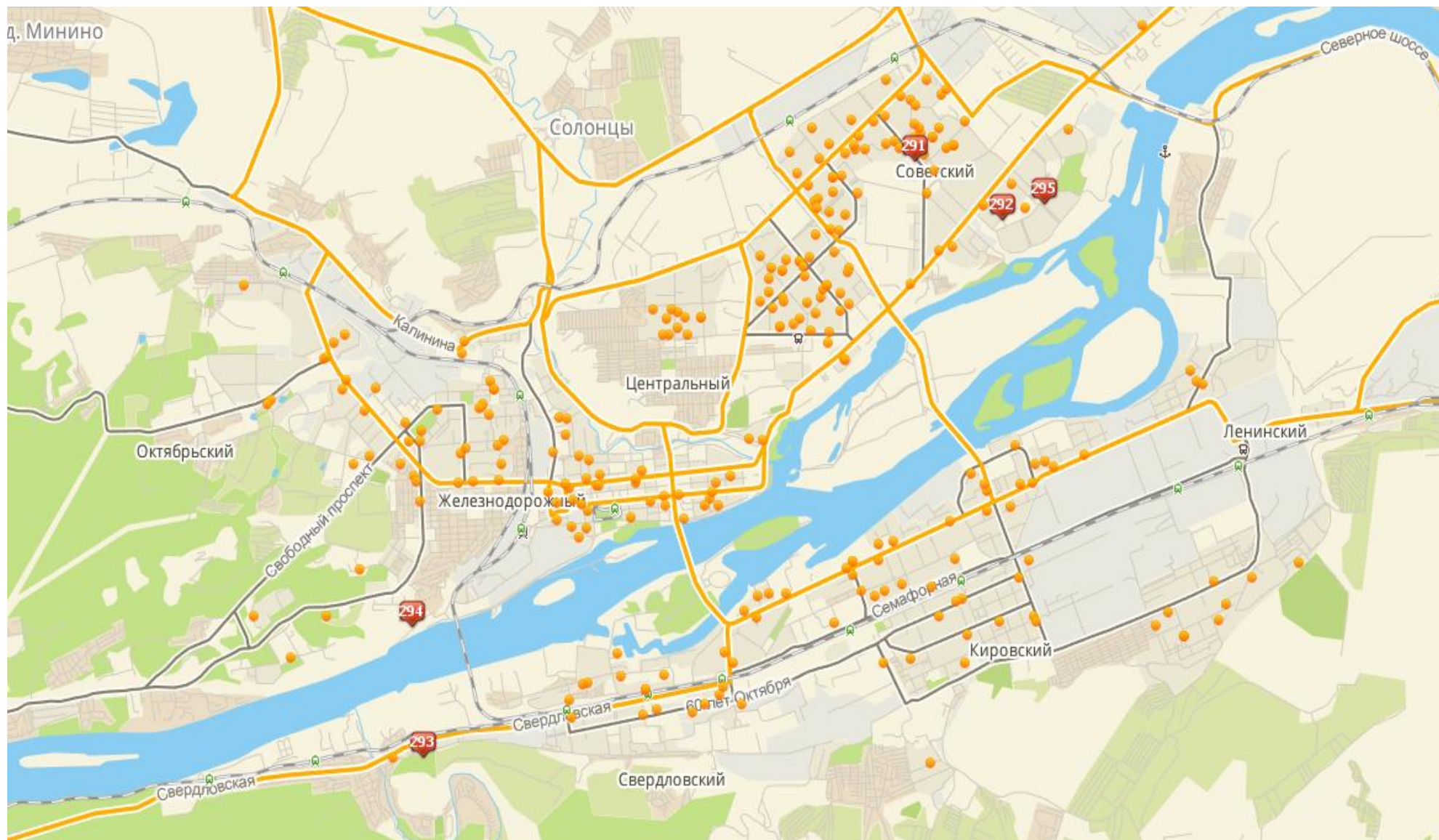


Рисунок 10 – Расположение платных стоматологических предприятий в г. Красноярске

Таблица 7 – Оценка конкурентоспособности предприятия

Факторы конкурентоспособности	Уд. вес	ООО "Апекс"		Орисс		Клиника практической стоматологии		Университетский центр стоматологии КрасГМУ		ЭСТЭО	
		рейтинг	оценка	рейтинг	оценка	рейтинг	оценка	рейтинг	оценка	рейтинг	оценка
<b>Организация и управление</b>											
1. Квалификация и способности высшего менеджмента	0,1	5	0,5	3	0,3	4	0,4	4	0,4	5	0,5
2. Система стратегического планирования	0,05	5	0,25	5	0,25	3	0,15	3	0,15	4	0,2
3. Обучение и повышение квалификации персонала	0,05	4	0,2	4	0,2	3	0,15	3	0,15	3	0,15
<b>Маркетинг</b>			0		0		0		0		0
4. Доля рынка	0,07	4	0,28	5	0,35	1	0,07	1	0,07	3	0,21
5. Организация сбыта	0,07	3	0,21	2	0,14	2	0,14	2	0,14	4	0,28
6. Реклама	0,03	2	0,06	2	0,06	1	0,03	1	0,03	5	0,15
7. Цены	0,07	3	0,21	3	0,21	3	0,21	2	0,14	4	0,28
8. Репутация	0,03	4	0,12	1	0,03	3	0,09	5	0,15	5	0,15
<b>Финансы</b>			0		0		0		0		0
9. Рентабельность	0,1	4	0,4	3	0,3	4	0,4	4	0,4	4	0,4
10. Инвестиционная политика	0,1	4	0,4	5	0,5	3	0,3	5	0,5	2	0,2
11. Соотношение заемных и собственных средств	0,1	3	0,3	4	0,4	4	0,4	4	0,4	4	0,4
<b>Оказание услуг</b>			0		0		0		0		0
12. Наличие и использование производственных мощностей	0,05	5	0,25	3	0,15	5	0,25	4	0,2	3	0,15
13. Система контроля качества продукции	0,1	1	0,1	2	0,2	3	0,3	4	0,4	4	0,4
14. Объем оказания услуг	0,08	3	0,24	4	0,32	2	0,16	3	0,24	4	0,32
Итого	1		3,52		3,41		3,05		3,37		3,79

Основные конкуренты предприятия по географическому признаку – это клиника «Орисс», «Клиника практической стоматологии», «Университетский центр стоматологии КрасГМУ», «ЭСТЭО».

Анализ показал, что организация и управление больше всего развита в ООО «Апекс» (0,95), а также в «ЭСТЭО» (0,85).

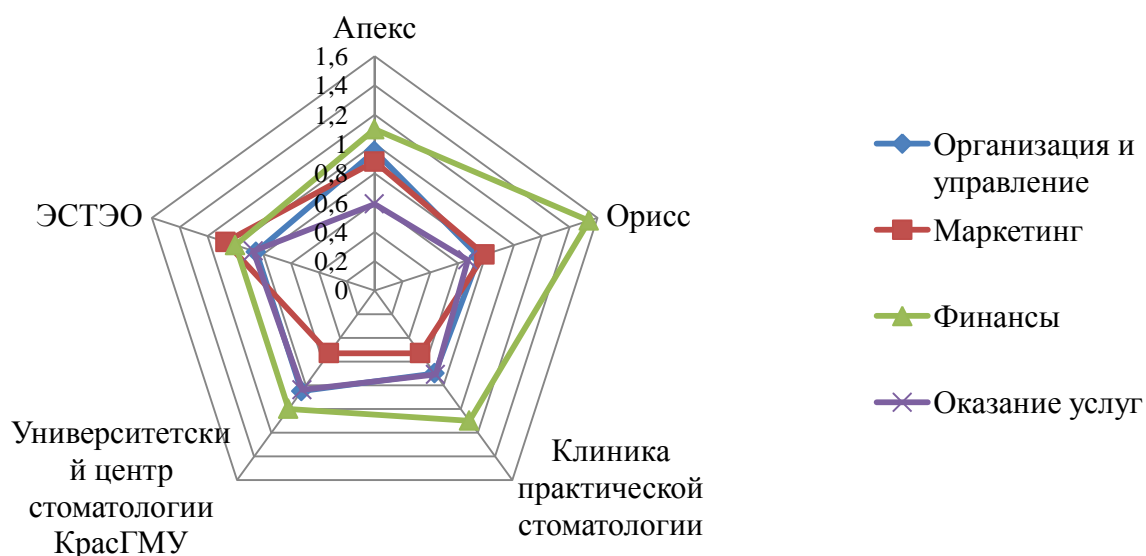


Рисунок 11 – Распределение предприятий по уровням конкурентоспособности

На основании суммарных оценок факторов конкурентоспособности предприятий производится ранжирование конкурентов по убыванию (таблица 8).

Таблица 8 – Ранжирование конкурентов

Предприятие	Итоговая оценка	Ранг
ООО «Апекс»	<b>3,52</b>	2
Орисс	3,41	3
Клиника практической стоматологии	3,05	5
Университетский центр стоматологии КрасГМУ	3,79	1
ЭСТЭО	3,37	4

По итогам анализа видно, что главным конкурентом для предприятия является «Университетский центр стоматологии КрасГМУ», так как имеет первый уровень конкурентоспособности. Оценка сильных и слабых сторон предприятия производится в сравнении с ближайшим конкурентом, занимающим строку выше предприятия в таблице ранжирования.

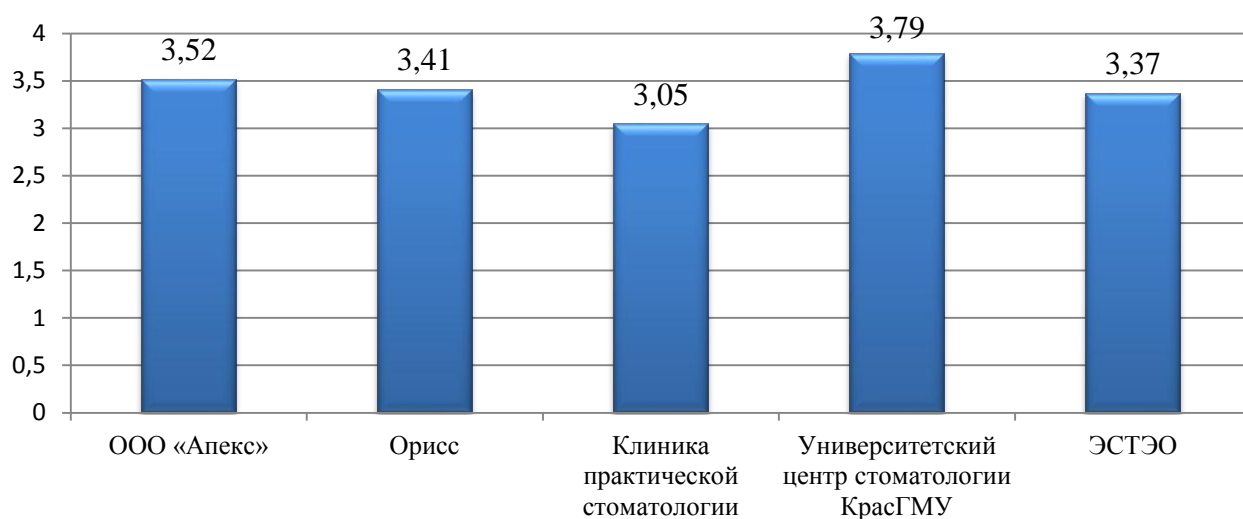


Рисунок 12 – Ранжирование предприятий

Представим таблицу ранжирования далее и сделаем соответствующие выводы.

Таблица 9 – Профиль конкурентных преимуществ с ближайшим конкурентом

Факторы конкурентоспособности	Уд. вес	Оценка					Итоговая оценка	Приоритетность
		-2	-1	0	1	2		
Организация и управление								
1. Квалификация и способности высшего менеджмента	10			*			0	
2. Система стратегического планирования	5			*			0	
3. Обучение и повышение квалификации персонала	5				*		5	6
Маркетинг								
4. Доля рынка	7				*		7	
5. Организация сбыта	7		*				-7	3
6. Реклама	3	*					-6	4
7. Цены	7		*				-7	3
8. Репутация	3		*				-3	5

Окончание таблицы 9

Финансы								
9. Рентабельность	10			*			0	
10. Инвестиционная политика	10					*	20	8
11. Соотношение заемных и собственных средств	10				*		10	7
Оказание услуг								
12. Наличие и использование производственных мощностей	5					*	10	7
13. Система контроля качества услуг	10	*					-20	1
14. Объем обслуживания	8		*				-8	2
Итого	100						1	

В первую очередь предприятию необходимо обратить внимание на систему контроля качества оказываемых услуг.

	<p><b>ВОЗМОЖНОСТИ</b> Выход на новые рынки Добавление новых видов услуг Увеличение разнообразия во взаимозаменяемых продуктах Ускорение роста рынка</p>	<p><b>УГРОЗЫ</b> Падение чистой прибыли из-за спада спроса Отсутствие поддержки действующего предпринимательства со стороны государства Замедление роста рынка</p>
<p><b>СИЛЬНЫЕ СТОРОНЫ</b> Высокая квалификация Известный лидер рынка Защищенность от сильного конкурентного давления Хорошая репутация у покупателей</p>	Поле SO	Поле ST
<p><b>СЛАБЫЕ СТОРОНЫ</b> Слабый контроль качества Конкурентные недостатки Ухудшающаяся конкурентная позиция Отсутствует дифференцированный подход в ценообразовании</p>	Поле WO	Поле WT

Рисунок 13 – SWOT-анализ деятельности предприятия



Угроза появления заменителей велика, поскольку фирмы города довольно быстро адаптируются под требования покупателей и тенденций. Примером может служить появление более дешевых услуг по отбеливанию зубов.

Таким образом, рассмотрим эффективность управления в рамках рассматриваемого предприятия.

### 2.3 Оценка эффективности управления в ООО «Апекс»

Эффективность управления необходимо оценивать через структурные функции – организация, контроль, мотивация, планирование.

Организация деятельности предприятия заключается в поддержании различных ресурсов, необходимых для функционирования: финансовые, трудовые, материально-технические, трудовые; также дополнительным элементом в организации деятельности следует считать продажу услуг и обслуживание пациентов. К финансовым ресурсам относятся все доходы, поступающие в распоряжение предприятия в виде выручки от реализации услуг, а также их распределение (таблица 10).

Таблица 10 – Распределение выручки в 2014-2015 гг. для ООО «Апекс»

Месяцы	2014г.		2015г.		Темп изм-я, %
	Сумма, тыс. руб.	Уд. вес, %	Сумма, тыс. руб.	Уд. вес, %	
январь	2819,3	7,9	2801,4	7,8	99,4
февраль	2890,1	8,1	2830,6	7,9	97,9
март	2980,3	8,4	2960,5	8,2	99,3
апрель	3050,4	8,6	3075,1	8,6	100,8
май	2956,1	8,3	2990,4	8,3	101,2
июнь	2813,4	7,9	2850,9	7,9	101,3
июль	2610,3	7,3	2650,4	7,4	101,5
август	2730,8	7,7	2812,2	7,8	103,0
сентябрь	2840,2	8,0	2900,3	8,1	102,1
октябрь	2990,1	8,4	3234,3	9,0	108,2
ноябрь	3276,7	9,2	3290,9	9,2	100,4
декабрь	3715,4	10,4	3493,2	9,7	94,0
итого	35673,1	100,0	35890,2	100,0	100,6



По данным таблицы 10 видно, что происходит снижение выручки от реализации на незначительную величину в январе (0,6%), феврале (2,1%), марте (0,7%), декабре (6%). Наибольший рост выручки наблюдается с августа по ноябрь: изменение в структуре с 7,8 до 9,7%. Следовательно, активный спад спроса наиболее повлиял на динамику выручки от реализации услуг в декабре 2015 г.

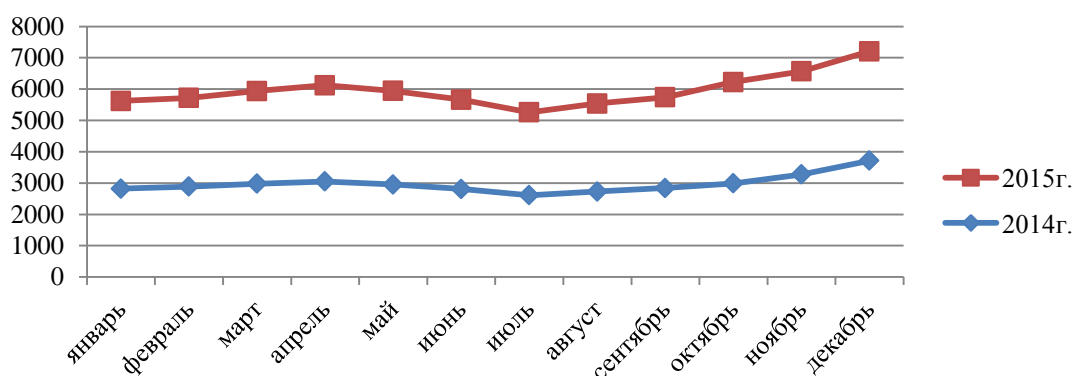


Рисунок 14 – Распределение выручки от реализации услуг по месяцам 2014-2015 гг. в ООО «Апекс»

Представим расчет средней суммы чека для 2015 г. в условиях ООО «Апекс» в таблице 11.

Таблица 11 – Расчет средней суммы чека для ООО «Апекс» за 2015 г.

Месяцы	Кол-во пациентов, чел.	Доля, %	Выручка, тыс. руб.	Средняя сумма, чека, тыс. руб.
январь	411	6,9	2801,4	6,8
февраль	452	7,6	2830,6	6,3
март	471	7,9	2960,5	6,3
апрель	485	8,2	3075,1	6,3
май	497	8,4	2990,4	6,0
июнь	500	8,4	2850,9	5,7
июль	504	8,5	2650,4	5,3
август	503	8,5	2812,2	5,6
сентябрь	520	8,8	2900,3	5,6
октябрь	527	8,9	3234,3	6,1
ноябрь	534	9,0	3290,9	6,2
декабрь	539	9,1	3493,2	6,5
итого	5942	100,0	35890,2	6,0

Средняя сумма чека варьируется от 5,3 до 6,8 тыс. руб. для одного пациента при общем количестве пациентов за год – 5942 чел.: в день клинику посещает примерно 17 человек.

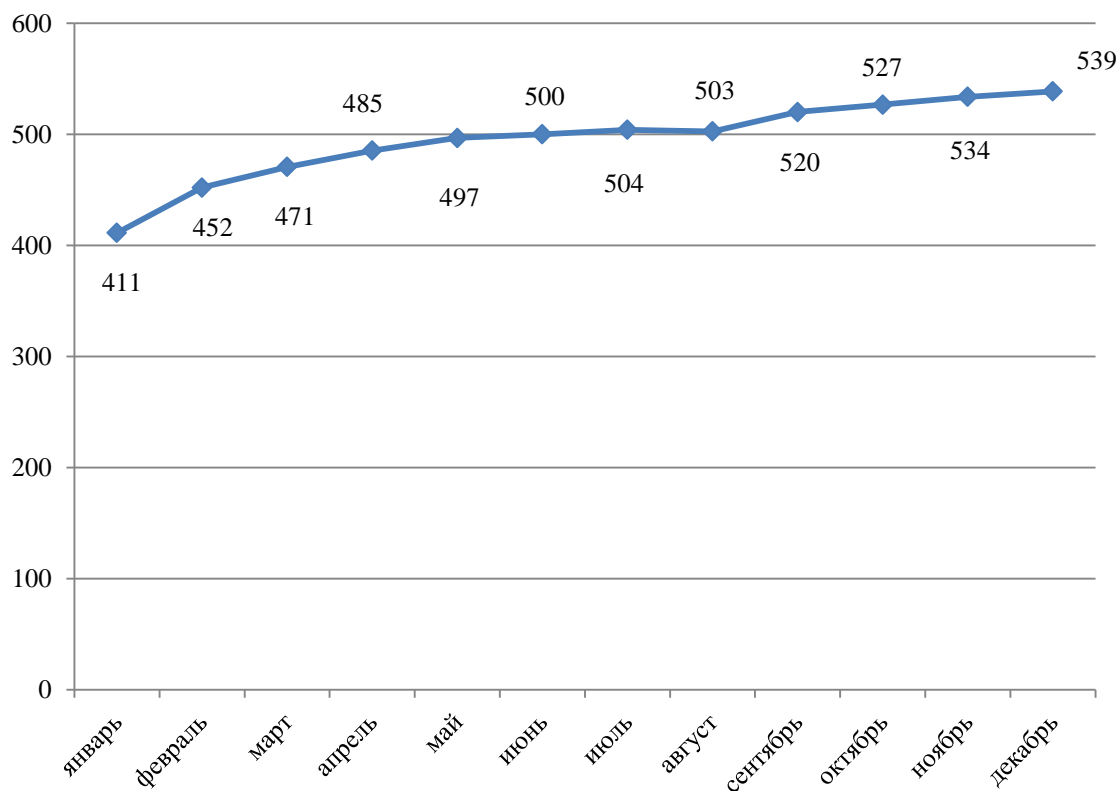


Рисунок 15 – Распределение пациентов в ООО «Апекс» за 2015 г., чел.

Учтем, что рабочий день длится 13 часов (обед – 1 час). На данный момент в клинике работает 6 врачей, которые непосредственно ведут приемы.

Общее число пациентов в день составляет 17 человек, при том, что принимает 3 врача, сменяясь в соответствии с графиком.

Таблица 12 – Загрузка системы в ООО «Апекс»

Показатель	Значение	Максимальное значение	Коэффициент загрузки
1. Количество пациентов в день для одного врача	6	7	0,89
2. Количество пациентов в день всего	17	3 врача * 7 = 21	0,87

Система загружена на 87% из 100%, что свидетельствует о максимальной загрузке персонала.

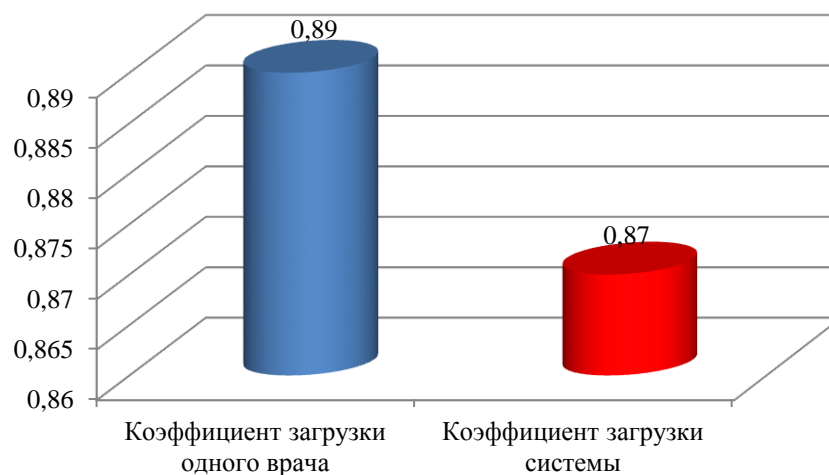


Рисунок 16 – Коэффициент загрузки системы в ООО «Апекс»

Общая площадь клиники составляет 239,3 кв. м.: 163,6 кв. м. являются функциональной площадью для приема пациентов.

Таблица 13 – Техническое обеспечение деятельности предприятия

Вид оборудования и помещений	Количество, единиц
Помещения для приема пациентов	8
Мебель офисная	30
Мебель медицинская	14
Специальное медицинское оборудование	120
Персональные компьютеры, принтеры, сканеры, телефоны	8
Прочее	32
Итого	212

Всего на предприятии расположено 212 единиц технических средств, необходимых для полноценного функционирования клиники.

Таким образом, материально-техническое обеспечение находится на высоком уровне: постоянно покупается дополнительное оборудование, необходимое для ведения деятельности.

Представим потенциал персонала в таблице 14.

Таблица 14 – Производительность труда персонала для ООО «Апекс»

Показатель	2014г.	2015г.	Откл-е	Темп изм-я, %
Выручка от реализации, тыс. руб.	35673,1	35890,2	217,1	100,6
Количество врачей, чел.	6	6	0	100,0
Производительность труда, тыс. руб.	5945,5	5981,7	36,2	100,6
Количество обслуживаемых пациентов, чел.	5980	5942	-38	99,4
Количество обслуживаемых пациентов для одного врача, чел.	996	990	-6	99,4

В течение года 1 врач принимает 990 человек, производительность труда составляет 5981,7 тыс. руб., возросшая на 36,2 тыс. руб. или на 0,6%. Общее снижение по количеству обслуживаемых пациентов составляет 38 человек и 6 человек в расчете на 1 врача.

Основной поток пациентов приходится на 2-3 врачей, которые находятся в клинике постоянно, так как не все врачи могут принимать днем в связи с работой в государственных учреждениях.

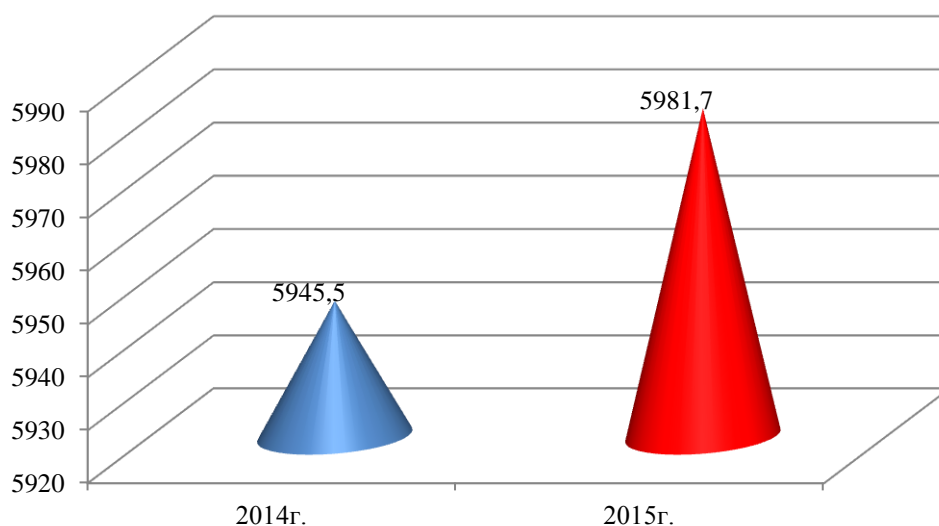


Рисунок 17 – Динамика производительности труда врачей за 2014-2015 гг. в ООО «Апекс», тыс. руб.

Коммуникативная связь между персоналом, а также с пациентами организуется через информационное обеспечение деятельности. Представим элементы информационного обеспечения деятельности на рисунке 18.

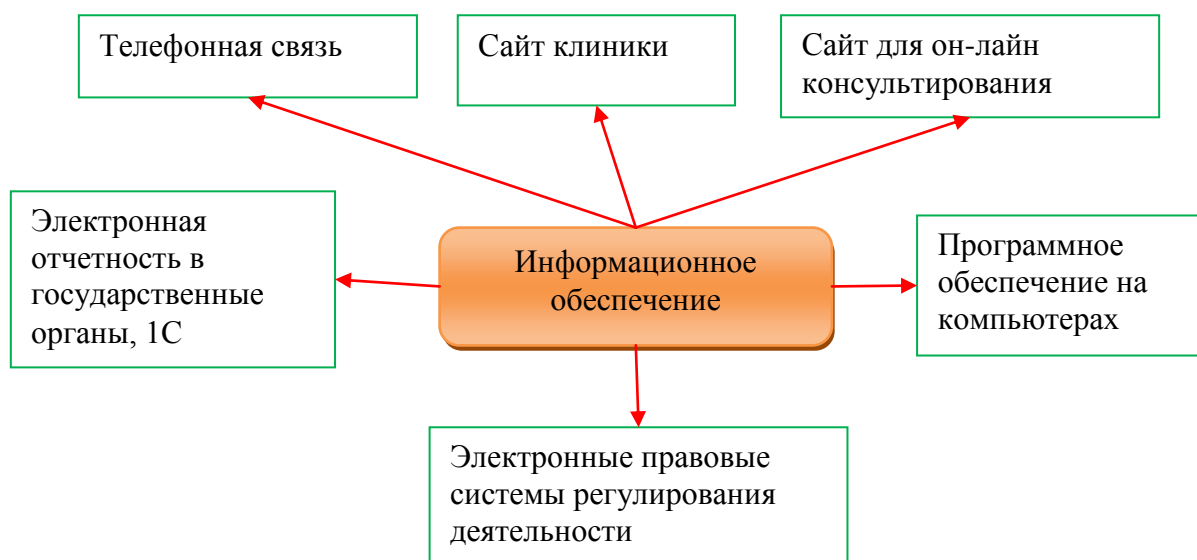


Рисунок 18 – Информационное обеспечение в ООО «Апекс»

Телефонная связь и сеть Интернет подключены фирмой Орион телеком, которые поставляют свои услуги без сбоев. Программное обеспечение представлено продуктами корпорации Microsoft и установлено на каждом компьютере клиники.

Дополнительным преимуществом является наличие специальной программы, позволяющей передавать электронную отчетность через Интернет, предварительно сформированной и заверенной электронной подписью.

Учет поступлений ведется с помощью программы 1С: Услуги, которая фиксирует все денежные поступления, отражает движение денежных средств на расчетном счете и в кассе, а также в пути.

Сайт клиники постоянно обновляется и дополняется, проходит специальное обслуживание и продвижение в сети Интернет [62].

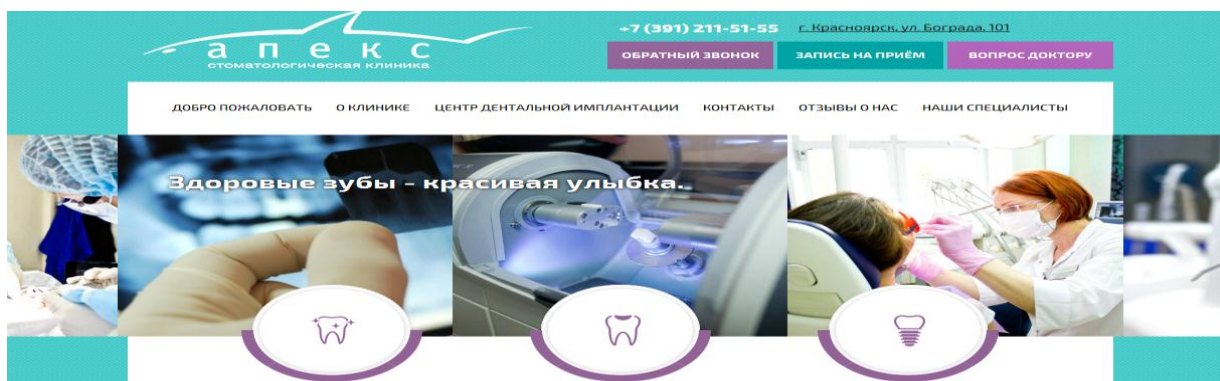


Рисунок 19 – Вид сайта клиники «Апекс» - [www.apex24.ru](http://www.apex24.ru)

В процессе организации управления наблюдается следующая ситуация: клиника теряет от 5 до 7 человек ежедневно, которым требуется срочная консультация и медицинская помощь (таблица 15).

Таблица 15 – Упущенная выгода по непринятым пациентам за 2014-2015 гг.

Показатели	2014г.	2015г.	Абс. отк-е
Количество пациентов, не принятых за день	5	7	2
За месяц	130	182	52
За год	1550	2170	620

Если учитывать, что средняя сумма чека составляет 6 тыс. руб., то предприятие за год теряет 13020 тыс. руб.

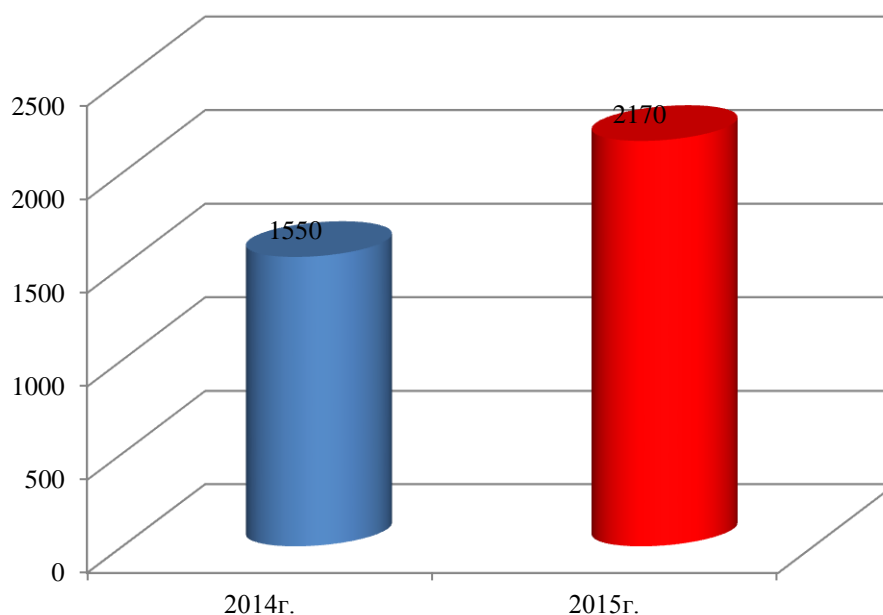


Рисунок 20 – Упущенная выгода по непринятым пациентам за 2014-2015 гг.

Такое явление объясняется максимальной загрузкой системы и персонала, в связи, чем нет возможности принимать пациентов, сверхзаписанных на текущую дату.

Следовательно, выявленная сторона в системе управления, является отрицательным моментом по функции организации.

На предприятии существует несколько видов контроля, которые объединены в одну систему (рис. 21).

Финансовый контроль подразумевает оценку финансового состояния предприятия через систему показателей. Итоги финансового контроля представлены выше, в п. 2.1.

Материальный контроль проводится через оценку поставщиков материалов и оборудования, необходимых для осуществления деятельности: руководство выбирает наиболее оптимальные варианты сотрудничества, с помощью мониторинга цен и условий предоставления скидок.

Технический контроль проводится раз в два месяца, с целью поддержания оборудования в хорошем, рабочем состоянии.

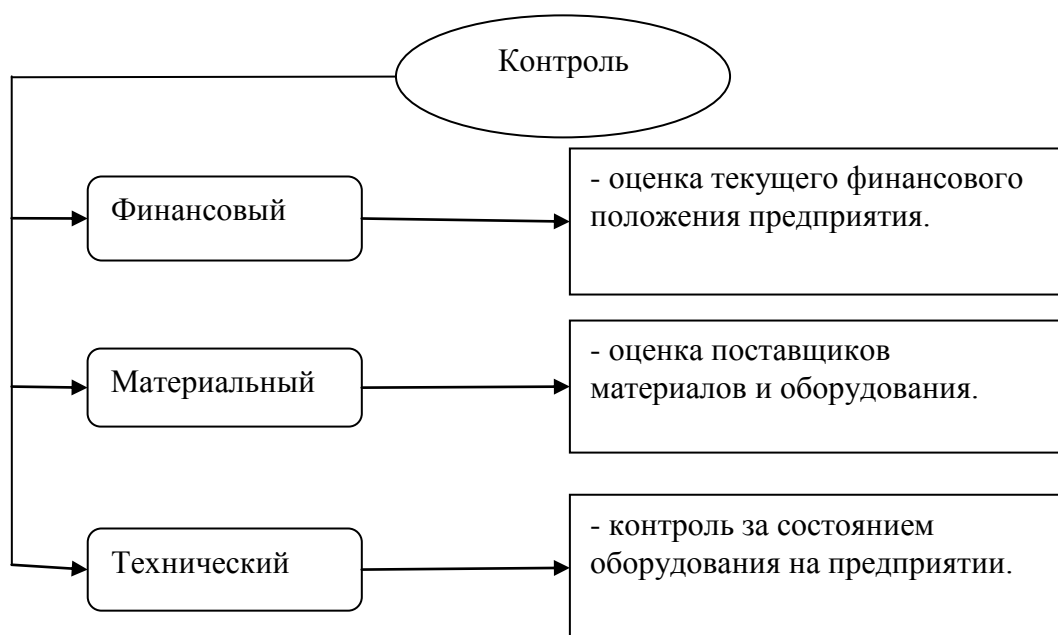


Рисунок 21 – Система контроля в ООО «Апекс»

Отрицательным моментом в данной функции управления является отсутствие контроля за деятельностью персонала, так как большая часть из них работает более 25 лет, в скором времени уйдет на пенсию.

Поэтому предприятию следует направить усилия на функцию планирования в части привлечения новых работников для осуществления процесса приема пациентов.

Планирование осуществляется через составление итогов финансовой деятельности, распределение персонала в графике работ, формирование пациентопотока, путем предварительной записи. Обычно планирование носит краткосрочный характер на 2-3 месяца.

На предприятии существуют различные виды мотивации (рисунок 22). Материальная мотивация на предприятии – это премирование по итогам работы (обычно в конце каждого месяца), денежные вознаграждения (по итогам работы за год), подарочные сертификаты (на дни рождения, праздничные дни).

Нематериальная мотивация – это проведение корпоративных мероприятий: поездки на природу, посещение боулинга, банкетов, спортивные соревнования и др.

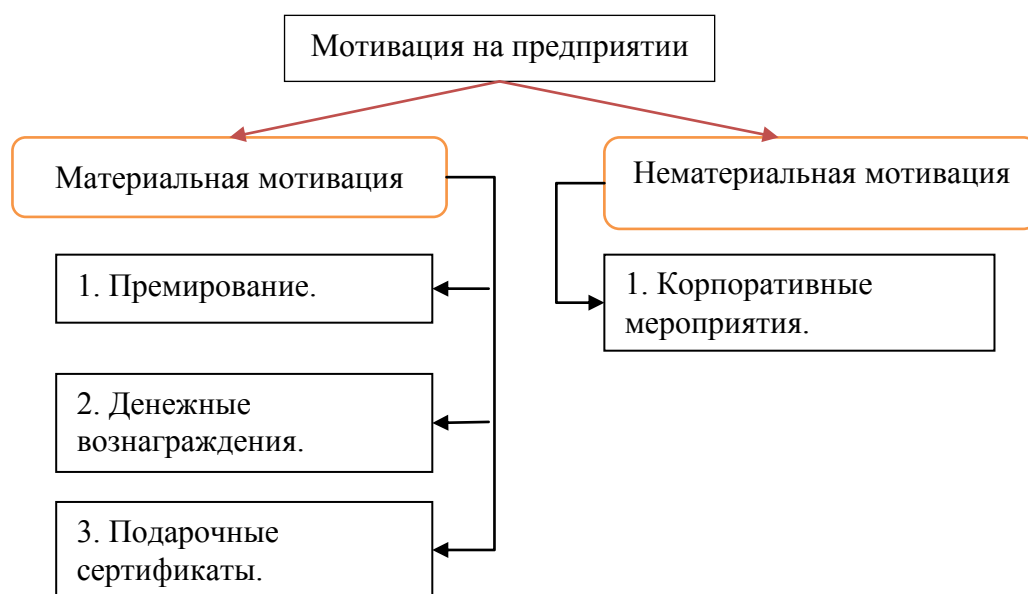


Рисунок 22 – Виды мотивации в ООО «Апекс»

Материальная мотивация заключается в премировании, денежных вознаграждениях по итогам периодов, подарочных сертификатах на какую-либо сумму.

Премирование производится по итогам результатам производительности труда для персонала (рисунок 23).



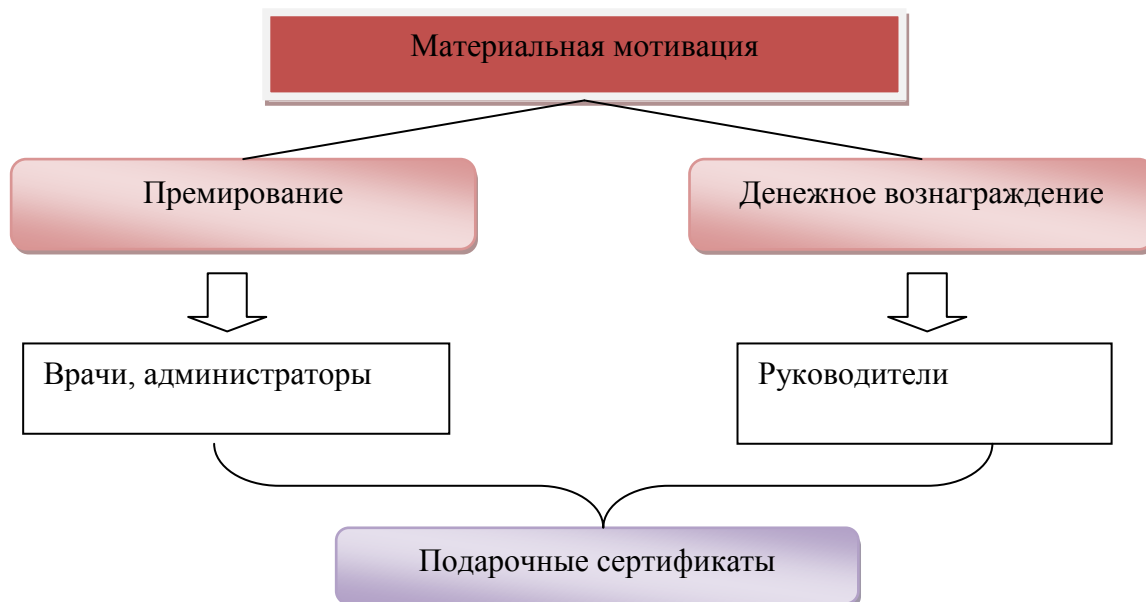


Рисунок 23 – Виды материальной мотивации

По данным рисунка 23 видно, что в условиях организации премирование предусмотрено только для врачей и администраторов, остальные работники получают денежное вознаграждение по итогам квартала. Общий вид материальной мотивации, который предусмотрен для всех работников – это подарочные сертификаты.

Таким образом, оценка эффективности управления в ООО «Апекс» позволяет выявить следующие проблемы:

- по функции организации присутствует максимальная загрузка системы и персонала, что ведет к упущенной выгоде, так как существующие помещения не позволяют привлечь дополнительного специалиста для обслуживания экстренных пациентов (приложение Б);

- отсутствует система контроля за деятельностью персонала;

- слабая функция планирования ввиду предстоящего поиска, подбора и адаптации нового персонала (рисунок 24).

Выявленные функции управления, в которых присутствуют нежелательные явления, курирует генеральный директор: от его действий зависит эффективность всей деятельности в целом.



Рисунок 24 – Функции управления в организационной структуре предприятия в зависимости от действующих проблем

В осуществлении функции организации в аспекте выявленной проблемы по загрузке системы, принимает участие генеральный директор, главный врач и врачи. Генеральный директор организует основу процесса обслуживания, устанавливает правила, а главный врач и врачи занимаются непосредственно самим обслуживанием.

Элементы функции контроля осуществляют генеральным директором, главным врачом и менеджером – всеми теми структурными единицами, которые могут контролировать работу персонала, выстраивать систему подчинения и указаний.

Функция планирования полностью сосредоточена в ведении генерального директора, так как именно он занимается составлением и реализацией планов на периоде.

Анализ финансово-экономической деятельности предприятия показал, что происходит не значительный рост выручки от оказания услуг на 0,6% в отчетном периоде при одновременном росте себестоимости на 17,4% из-за роста курса доллара с 2014 по 2015 гг., так как большая часть материалов производится за границей. Размер влияния роста себестоимости негативно повлиял на размер чистой прибыли в объеме снижения 1460,3 тыс. руб. Все это усугубляется максимальной загрузкой системы практически на 90%, при одновременном наличии упущенной выгоды в размере 13020 тыс. руб. (средняя сумма чека составляет 6 тыс. руб.).

Следовательно, выявленные проблемы необходимо устранить через соответствующие мероприятия в системе управления ООО «Апекс».

### 3 Разработка рекомендаций по совершенствованию эффективности управления в ООО «Апекс»

#### 3.1 Направления мероприятий по совершенствованию управления в ООО «Апекс»

По трем функциям управления на предприятии наблюдаются негативные явления, которые снижают эффективность деятельности: в функции организации присутствует максимальная загрузка системы без возможности ее устранения ввиду отсутствия свободных площадей обслуживания, в функции контроля отсутствует система контроля за деятельностью персонала, в функции планирования отсутствуют планы по формированию новой команды в связи с будущим уходом на пенсию основного персонала (рисунок 24).

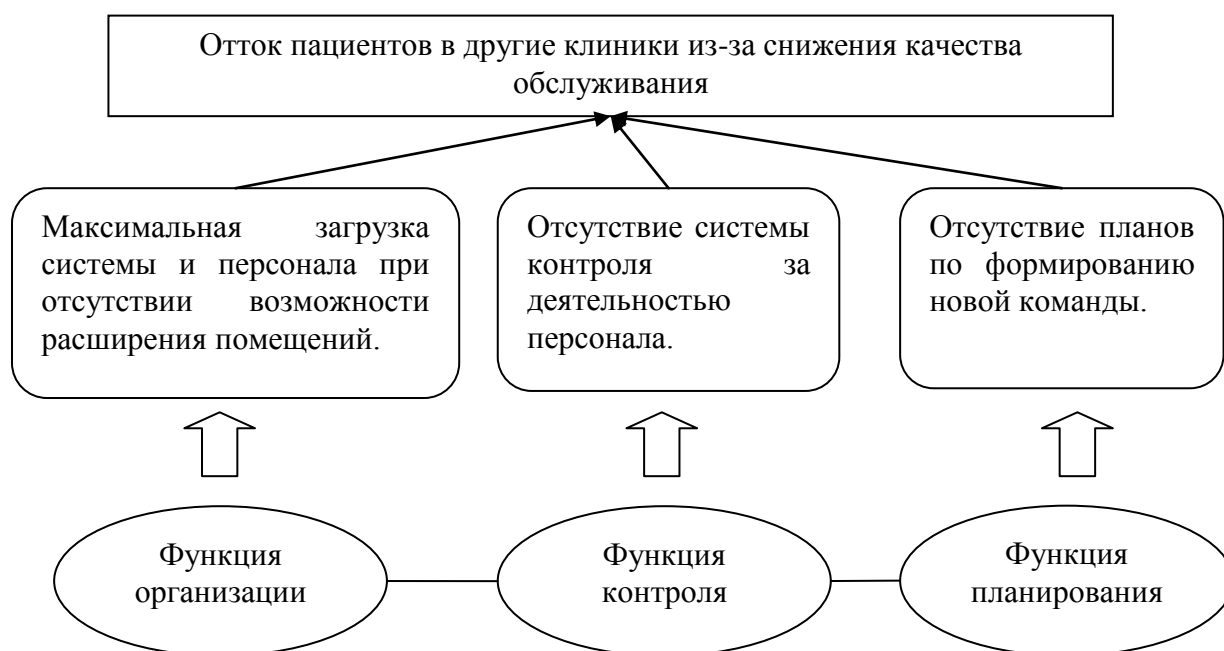


Рисунок 24 – Текущая реальность для системы управления малым предприятием в ООО «Апекс»

Все проблемы являются источниками одного следствия – отток пациентов в другие клиники из-за снижения качества обслуживания, так как система управления имеет не эффективные элементы (рисунок 25).

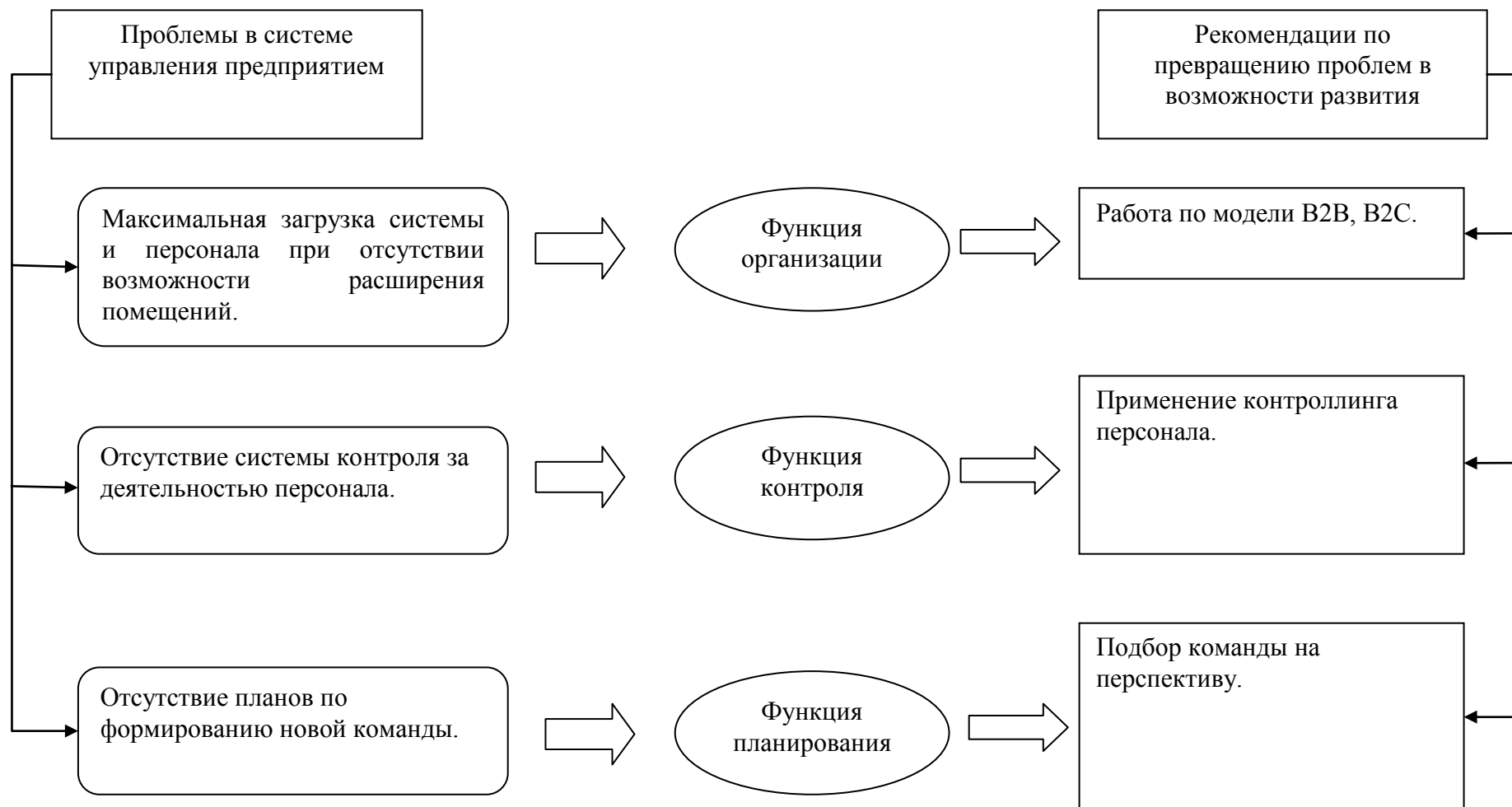


Рисунок 25 – Проблемы в системе управления предприятием (функциональный аспект) и рекомендации по их устранению

Каждая проблема является нежелательным явлением, но при этом, возможна к устранению через ее превращение в возможности развития:

1. Максимальная загрузка системы может быть устранена через введение дополнительного часа работы с 20-00 до 21-00 ч. (модель «B2C» – бизнес для покупателя), а также через сотрудничество с другими стоматологическими клиниками (модель «B2B» – бизнес для бизнеса).

2. Контролировать деятельность персонала можно через внедрение системы контроллинга.

Термин «контроллинг» произошел от английского to control (контролировать, управлять, регулировать, руководить), при этом данный термин в англоязычных странах почти не применяется. В США и Великобритании наиболее всего используется термин «управленческий учет» (managerial accounting, management accounting). Такой подход «управленческий учет», обусловлен установкой набора контрольных элементов и отношением ответственности по точкам учета, и равняется немецкому.

Благодаря контроллингу выполняется набор задач в области анализа, планирования, управления и контроля:

- консультирование и координация при бюджетировании;
- консультирование и координация при стратегическом планировании;
- консультирование и координация при долгосрочном планировании;
- управление расчетами издержек/результатов;
- управление внутренней информационной службой;
- консультирование и координация при планировании инвестирования;
- проведение специальных экономических исследований.

Задачи внешнего, финансового, учета, как и ретроспективная проверка в рамках аудита или контроль, проверка налогов, не являются в Германии задачами контроллинга.

Сравнительная характеристика немецкой (континентальной) и англо-американской моделей контроллинга представлена на рисунке 26.



Рисунок 26 – Сравнительная характеристика континентальной (немецкой) и англо-американской моделей контроллинга

Сравнивая американскую и немецкую модель контроллинга, необходимо выделить определенные различия как концептуального, так и терминологического характера. Контроллинг в англоязычных странах используется как управленческий и бухгалтерский учет. Различия можно заметить в сути набора задач, которые сопоставляются в контроллинге. Цель американской модели контроллинга – это ориентир на внешних пользователей (органы надзора, инвесторов и тому подобное), поэтому данная модель основывается на подходах аудита и ревизии.

В немецкой модели контроллинга на первый план выставлен набор заданий по планированию с применением интегрированной системы планово-контрольных расчетов на основе информации управленческого учета.

В Германии доминирует направление академизации контроллинга, здесь проводят теоретические разработки этой системы, решение существующих

задач отходит на второй план. В США, напротив, преобладает прагматический подход: контроллинг более тесно связан с менеджментом, ориентированный на требования рынка и запросы клиентов.

Немецкий подход к управлению предприятием схож с российским. Он отличается основательностью и детальностью плановых и контрольных процедур. Больше внимания предприниматели отводят вопросам безопасности на счет ликвидности развития предприятия и стратегического подхода. В этой связи критериями деятельности предприятия в краткосрочном периоде являются показатели эффекта и ликвидности, а долгосрочной целью выступает рост ценности капитала предприятия; краткосрочная прибыль исследуется в качестве источника финансирования перспективы развития. Отличие американской системы корпоративного управления немецких фирм – это то, что персонал работает в управлении предприятия посредством участия в наблюдательных и действующих советах. Формирование полученной прибыли и финансового результата организации анализируется через вклад трудовых ресурсов и накопленного капитала. Акционеры уравниваются в правах с работниками, поэтому предприятие становится более устойчиво. Ключевое значение имеет в немецких фирмах регламентация направлений управления и сосредоточение в данные направления персонала: за счет управления по целям и систему мотивации топ-менеджмента и персонала, которая привязана к уровню достижения целей и показателей.

Контроллинг – это комплексная система управления организацией, направленная на координацию взаимодействия систем менеджмента и контроля их эффективности. Контроллинг может обеспечивать информационно-аналитическую поддержку процессов принятия решений при управлении организацией и может быть частью прописывающей принятие определённых решений в рамках определённых систем менеджмента.

Следовательно, в рамках функционирования исследуемого предприятия ООО «Апекс» система контроллинга будет включать определенные элементы (рисунок 27).



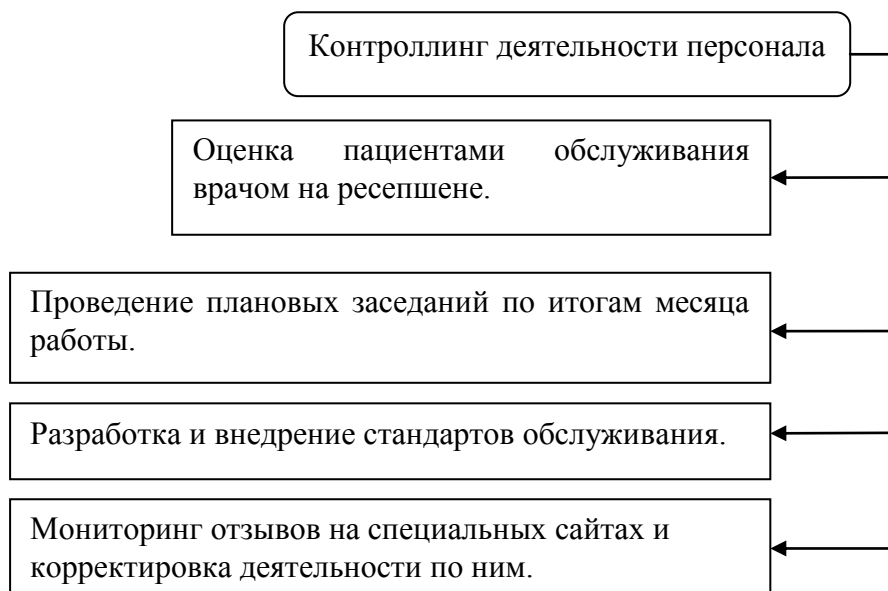


Рисунок 27 – Структура контроллинга для ООО «Апекс»

Оценка пациентами обслуживания врачом необходимо проводить через опрос администратором: «Как Вы оцениваете обслуживание в нашей клинике по шкале от 1 до 5?». Пациенты должны будут выставить устную оценку процесса обслуживания, которая запишется по каждому врачу, что даст возможность сформировать общую оценку качества обслуживания через среднюю арифметическую величину. Например, врач «А» был оценен в течение дня на 4,5 балла (средняя от всех оценок), врач «Б» на 3,9 балла, врач «В» на 4,1 балла, врач «Г» на 4,4 балла; тогда весь процесс обслуживания будет:  $4,5+3,9+4,1+4,4 = 16,9$  баллов из возможных 20 баллов (эффективность обслуживания составит  $16,9*100\%/20 = 84,5\%$ ).

Следующим этапом контроллинга будет проведение плановых заседаний по итогам месяца, где будут разбираться выявленные значения оценок обслуживания, составляться рекомендации для каждого врача, обсуждаться спорные моменты в деятельности персонала. Подэлементом системы контроллинга может стать разработка и внедрение стандартов обслуживания на основе выявленных проблем, которые будут способствовать упорядочиванию обслуживания через действие единых правил и норм.

Поскольку предприятие функционирует, имея как внутреннюю, так и внешнюю среду, то необходимо проводить мониторинг отзывов на специальных сайтах. Например, через сайты flamp.ru, docplaner.ru и sibmedport.ru можно просматривать отзывы пациентов и оставлять к ним поясняющие комментарии администраторами или руководством клиники. Ориентация на внешнюю среду позволит объективно оценивать существующую эффективность управления.

3. Подбор и адаптация команды. Поскольку 3 врача в 2017 г. уйдут на пенсию, то необходимо подобрать, сформировать и адаптировать команду для дальнейшего функционирования клиники и достижения аналогичных экономических показателей. План-график – распределение действий руководства по поиску новой команды в соответствии с временными интервалами (таблица 16).

Таблица 16 – План-график по поиску и подбору персонала

№ п/п	Мероприятие	Ответственное лицо	Период
1	Определение количества принимаемых врачей.	Генеральный директор, главный врач.	Конец 2016 г. – январь, февраль 2017 г.
2	Подбор врачей через центр занятости, кадровые сайты.	Главный врач.	Март – май 2017 г.
3	Исследование передового опыта других клиник по формированию команды.	Главный врач.	Март 2017 г.
4	Адаптация и обучения при необходимости.	Генеральный директор, главный врач.	Июнь – август 2017 г.

Исследование передового опыта других узкоспециализированных клиник в сфере подбора команды. Например, в клинике «ЛОП-нэт» руководитель сформировал и обучил команду по собственным методикам и принципам работы. Таким образом, всю совокупность мероприятий можно объединить в общую систему совершенствования управления для повышения эффективности (рисунок 28).



Рисунок 28 – Функциональный аспект мероприятий по совершенствованию управления в ООО «Апекс»

Таким образом, три функции управления в ООО «Апекс» необходимо усовершенствовать через повышение эффективности: работа по модели «B2C», применение мероприятий контроллинга, подбор и адаптация персонала. В связи с этим необходимо показать эффективность предложенных мероприятий далее.

### 3.2 Социально-экономическая эффективность мероприятий

Проведение вышеуказанных мероприятий позволит добиться определенных экономических показателей деятельности, следовательно, спрогнозируем посещаемость клиники и производительность труда персонала далее в таблицах 17-18.

Таблица 17 – Прогноз посещаемости клиники при продлении рабочего дня на один час в 2016 г.

Показатели	До мероприятия	После мероприятия	Абс. откл-е
Количество пациентов в день, чел.	18	20	2
Количество пациентов в месяц (26 р. д.), чел.	468	520	52
Количество пациентов за год, чел.	5942	6240	298
Выручка от реализации за год, тыс. руб.	35890,2	6240 * 6 (средний чек) = 37440	1549,8
Чистая прибыль, тыс. руб.	8852,4	9244,4	391,6

Планируется, что увеличение режима работы клиники на 1 час даст возможность принимать дополнительно 2 человека: общее количество обслуживаемых пациентов в день составит 20 человек. Тогда при 26 рабочих днях, за месяц в клинике будет обслужено 520 человек, а за год – 6240 человек. Следовательно, по сумме среднего чека возможно спрогнозировать выручку от оказания услуг: 6240 чел. \* 6 тыс. руб. = 37440 тыс. руб.

Общий прирост выручки от мероприятия составит 1549,8 тыс. руб., если взять значение уровня чистой прибыли к выручке в 25%, то чистая прибыль

будет:  $37440 * 0,25 = 9244,4$  тыс. руб.

Неотрицательное значение чистой прибыли свидетельствует об эффективности предложенного мероприятия.

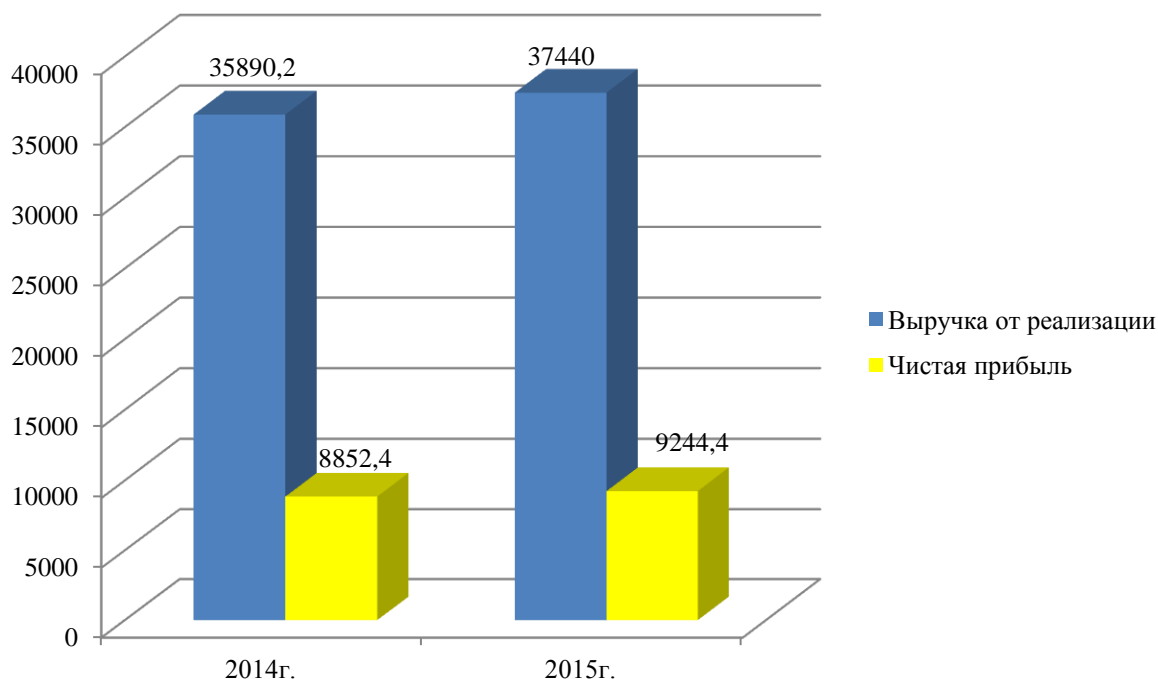


Рисунок 29 – Выручка и чистая прибыль до и после проведения мероприятий, тыс. руб.

Изменение выручки основано на отклонении производительности, тогда необходимо рассчитать производительность труда далее.

Таблица 18 – Производительность труда персонала для ООО «Апекс» (прогноз)

Показатель	2015г.	2016г. (прогноз)	Откл-е	Темп изм-я, %
Выручка от реализации, тыс. руб.	35890,2	37440	1549,8	104,3
Количество врачей, чел.	6	6	0	100,0
Производительность труда, тыс. руб.	5981,7	6240	258,3	104,3
Количество обслуживаемых пациентов, чел.	5942	6240	298	103,9
Количество обслуживаемых пациентов для одного врача, чел.	990	1042	52	105,2

В течение года 1 врач будет принимать 1042 человека, производительность труда составляет 6240 тыс. руб., возросшая на 298 тыс. руб. или на 3,9%. Общее увеличение по количеству обслуживаемых пациентов составит 298 человек и 52 человека в расчете на 1 врача.

Положительная динамика экономических показателей свидетельствует об эффективности системы мероприятий, что приведет и к появлению социального эффекта: больше людей будут получать квалифицированную медицинскую помощь, которая им необходима.

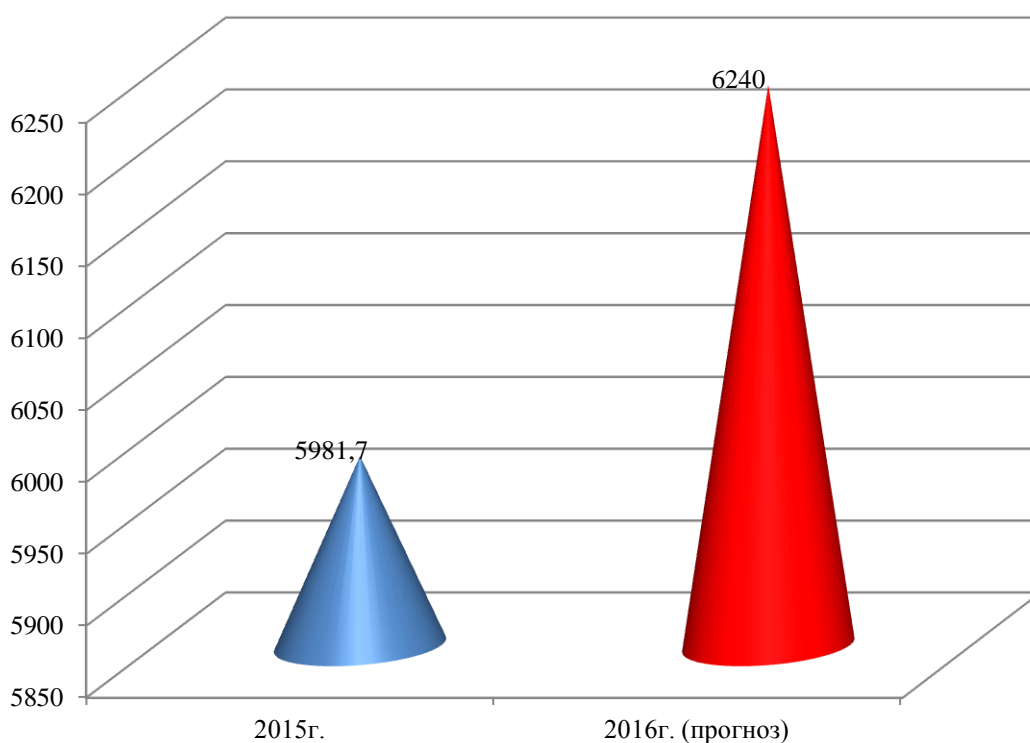


Рисунок 30 – Распределение производительности труда до и после проведения мероприятий, тыс. руб.

Возможные риски при проведении мероприятий – это несоответствие предпринимаемых мер заявленным временным границам. Может быть так, что поиск персонала продлится не 1-2 месяца, а больше, поскольку найти квалифицированных работников, способных работать в сфере платных услуг, не просто.

Еще одним риском может стать нежелание руководства искать команду для обеспечения дальнейшего процесса обслуживания, так как предприятие находится на стадии зрелости. Для того, чтобы перейти в стадию роста необходимо применение всех мероприятий, предложенных выше.

Таким образом, социальная эффективность будет заключаться в отсутствии непринятых пациентов, в создании рациональной рабочей атмосферы в коллективе, возможности корректировки пациентопотока, улучшении имиджа системы здравоохранения в целом.

Экономическая эффективность заключается в возможности прироста чистой прибыли в размере 1549,8 тыс. руб. ежегодно и в дальнейшем – при полноценном соблюдении всех мероприятий.

## ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Исследование теоретических основ показало, что управление малым предприятием – это система с лидером во главе, в которой действуют функции организации, планирования, контроля и мотивации.

Применение принципов и методов управления зависит от размера и вида управляемого предприятия, и непосредственно влияет на эффективность самого процесса управления.

Эффективное управление возможно при основе сочетании, целостном применении всех групп методов: экономических, административных и социально-психологических.

Оценка эффективности управления, как правило, проводится с точки зрения экономических показателей деятельности.

Анализ организационно-правовых основ деятельности ООО «Апекс» показал, что предприятие работает в режиме 12-часового рабочего дня и имеет в штате 13 человек, которые классифицированы на административно-управленческий, обслуживающий и вспомогательный персонал.

Экономические показатели деятельности демонстрируют следующие тенденции:

- увеличение выручки от реализации составило 217,1 тыс. руб. в отчетном периоде или 0,6% соответственно, что обусловлено резким падением спроса на медицинские услуги в целом в связи с сокращением доходов населения;

- происходит рост себестоимости материалов на 1860,3 тыс. руб. или на 17,4% соответственно в связи с удорожанием их стоимости за счет роста курса доллара (большинство материалов состоит из зарубежных компонентов);

- прибыль до налогообложения составляет 9417,4 тыс. руб. и уменьшается на 14,2%;

- общее уменьшение чистой прибыли составило 1460,3 тыс. руб., что в относительном выражении составляет 14,2%;



– рентабельность деятельности уменьшилась на 4,2% и составила 24,7%.

Предприятие удерживает позиции в жестких условиях кризиса: спад спроса увеличивается, стоимость материалов либо растет, либо находится на одном уровне. Это свидетельствует о том, что на предприятии действуют высокие стандарты обслуживания пациентов и работает квалифицированный персонал, несмотря на сокращение объема платных медицинских услуг в целом по Красноярскому краю.

У предприятия имеется три сильных конкурента, расположенных в Центральном районе г. Красноярска: ЭСТЭО, Университетская клиника КрасГМУ, Орисс, Клиника практической стоматологии. Исследование организационных условий функционирования в ООО «Апекс» по сравнению с конкурентами показало среднюю конкурентную позицию.

Главной угрозой при составлении SWOT-анализа для предприятия становится удорожание материалов для работы из-за роста курса доллара, что соответственно приводит к росту стоимости оказываемых услуг для населения.

Оценка эффективности управления в ООО «Апекс» выявила следующие проблемы:

– по функции организации присутствует максимальная загрузка системы и персонала, что ведет к упущенной выгоде, так как существующие помещения не позволяют привлечь дополнительного специалиста для обслуживания экстренных пациентов;

– отсутствует система контроля за деятельностью персонала;

– слабая функция планирования ввиду предстоящего поиска, подбора и адаптации нового персонала.

Все проблемы являются источниками одного следствия – отток пациентов в другие клиники из-за снижения качества обслуживания, так как система управления имеет не эффективные элементы.

Три функции управления в ООО «Апекс» требуют усовершенствования через повышение эффективности: работа по модели «B2C», применение мероприятий контроллинга, подбор и адаптация персонала. Работа по модели

«В2С» уже ведется с апреля 2016 г., что подтверждается актом внедрения от 4.04.16.

Проведение всех мероприятий позволит добиться роста чистой прибыли и снижения упущенной выгоды для ООО «Апекс».

Следовательно, задачи выпускной квалификационной работы решены, а поставленная цель достигнута.

## СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

- 1 Конституция Российской Федерации: офиц. текст. – Москва: Маркетинг, 2001. – 39 с.
- 2 Абдуллатипов, М. А. Маркетинговое исследование динамики обращаемости населения за ортопедической стоматологической помощью в крупные частные медицинские организации: дис. ... канд. мед. наук: 14.01.14 / Абдуллатипов Магомед Абдуллатипович. – Москва, 2011. – 137 с.
- 3 Аветисян, А. Я. Оценка состояния стоматологической помощи в государственных и частных лечебно-профилактических учреждениях / А. Я. Аветисян, В. Н. Давыдов // Военно-медицинский журнал. – 2011. – Т. 332, № 7. – С. 52-53.
- 4 Аветисян, А. Я. Управление конфликтами в стоматологической организации / А. Я. Аветисян // Военно-медицинский журнал. – 2011. – Т. 332, № 10. – С. 59-60.
- 5 Акимов, О. Ю. Малый и средний бизнес: учебное пособие / О. Ю. Акимов. – М.: Финансы и статистика, 2010. – 192 с.
- 6 Ахмадова М.А. Конкурентоспособность предприятия в сфере стоматологических услуг. SWOT-анализ на примере конкретного предприятия / М. А. Амхадова // Российский стоматологический журнал. – 2011. – № 5. – С. 35-37.
- 7 Алешин, Н. А. Реализация экономических интересов субъектов рынка медицинских услуг: дис. ... канд. экон. наук: 08.00.01 / Алешин Николай Алексеевич. – Саратов, 2007. – 187 с.
- 8 Багдасарьян, И.С. Формирование профессиональной компетентности современного менеджера: монография / И. С. Багдасарьян, Г. Ф. Каячев, Г. В. Дудкина. – Красноярск: СФУ, 2013. – 213 с.
- 9 Басарева, В. Г. Малый бизнес России: теоретические основы исследования, моделирование, концепция государственного регулирования: монография / В. Г. Басарева. – Новосибирск: ИЭОПП СО РАН, 2013. – 295 с.

10 Басовский, Л. Е. Стратегический менеджмент: учебник / Л. Е. Басовский. – Москва: ИНФРА-М, 2014. – 363 с.

11 Батчиков, С. А. От здравоохранения к продаже медицинских услуг / С.А. Батчиков // Экономические стратегии. – 2013. – № 2. – С. 40-49.

12 Берри, Л. Практика управления Mayo Clinic. Уроки лучшей в мире сервисной организации / Л. Берри, К. Селтман. – Москва: Манн, Иванов и Фербер, 2013. – 384 с.

13 Бондарев, И.В. Совершенствование организации и управления в отраслях сферы услуг: дис. ... канд. экон. наук: 08.00.05 / Бондарев Иван Владимирович. – Шахты, 2012. – 163 с.

14 Бондаренко, Е. И. Стратегическое планирование и прогнозирование в системе управления современными предпринимательскими структурами / Е. И. Бондаренко // Российское предпринимательство. – 2015. – Т. 16, № 5 (275). – С. 691-700.

15 Борзова, О. Медицина: платная и бесплатная / О. Борзова // Российская Федерация сегодня. – 2011. – № 21. – С. 73-75.

16 Бухалков, М. И. Планирование на предприятии: учебник / М. И. Бухалков. – Москва: Знание, 2015. – 409 с.

17 Вавилов, С. Ю. Стратегическое планирование как программа долгосрочного развития и адаптации ключевых компетенций компании / С. Ю. Вавилов, А. Е. Хачатуров // Менеджмент в России и за рубежом. – 2013. – № 1. – С. 4-17.

18 Васильева, З.А. Экономический рост хозяйственных систем на основе инновационной конкурентоспособности в условиях глобализации: монография / З. А. Васильева. - Красноярск: КГТУ, 2006. – 263 с.

19 Васильева, О.Б. Сущностные основы формирования рынка услуг здравоохранения / О. Б. Васильева // Известия Санкт-Петербургского университета экономики и финансов. – 2013. – № 5. – С. 113-114.

20 Веснин, В. Р. Стратегическое управление: учебник / В. Р. Веснин. – Москва: Проспект, 2014. – 327 с.

21 Виноградова, М. В. Организация и планирование деятельности предприятий сферы сервиса: учебное пособие / М. В. Виноградова, З. И. Панина. – Москва: Дашков и Ко, 2014. – 441 с.

22 Гадаборшев, М.И. Организация, оценка эффективности и результативности оказания медицинской помощи: монография / М. И. Гадаборшев, М. М. Левкевич, Н. В. Рудлицкая. – Москва: ИНФРА-М, 2013. – 423 с.

23 Герасимов, П.А. Особенности поставки и потребления медицинских услуг в современных международных экономических отношениях / П.А. Герасимов // Российское предпринимательство. – 2013. – № 22 (244). – С. 215-224.

24 Герасимова Е.А. Стратегические направления инновационного развития предпринимательских структур сферы услуг: монография Е.А. Герасимова, А.Н. Чаплина. – Красноярск: Торг.-экон. ин-т СФУ, 2013. – 228 с.

25 Грушенко, В.И. Менеджмент: восприятие сущности менеджмента в условиях стратегических изменений: учебное пособие / В.И. Грушенко. – Москва: ИНФРА-М, 2011. – 287 с.

26 Деряга, С. И. Медицина и бизнес: о предпринимательской деятельности в некоммерческой медицинской организации / Деряга С. И. // Российское предпринимательство. – 2010. – № 3, вып. 2. – С. 121-123.

27 Дорофеев, В. Д. Менеджмент: учебное пособие / В. Д. Дорофеев, А. Н. Шмелева, Н. Ю. Шестопал. – Москва: ИНФРА-М, 2014. – 326 с.

28 Друкер, П. Ф. Задачи менеджмента в XXI веке / Питер Ф. Друкер; пер. с англ. – Москва: Вильямс, 2001. – 270 с.

29 Друкер, П. Ф. Энциклопедия менеджмента: научно-популярная литература / Питер Ф. Друкер; пер. с англ. – Москва: Вильямс, 2004. – 421 с.

30 Друкер, П. Ф. Классические работы по менеджменту / Питер Ф. Друкер; пер. с англ. – Москва: Альпина Бизнес Букс, 2008. – 218 с.

31 Друкер, П. Ф. Эффективный руководитель: полное руководство к действию – как достичь желаемого результата / Питер Ф. Друкер; пер. с англ. – Москва: Вильямс, 2011. – 222 с.

32 Друкер, П. Ф. Бизнес и инновации / Питер Ф. Друкер; пер. с англ. – Москва: Вильямс, 2007. – 432 с.

33 Каранец, С.М. Статистическая оценка развития рынка услуг социально-культурной сферы в условиях финансово-экономического кризиса / С. М. Каранец // Вопросы статистики. – 2011. – № 9. – С. 65-68.

34 Карпова, О. В. Организация и качество стоматологической помощи в оценках медицинских работников / Карпова О. В. // Здоровоохранение Российской Федерации. – 2015. – Т. 59, № 1. – С. 36-39.

35 Карх, Д.А. Теоретические основы развития сущности услуг / Д.А. Карх // Вестник Южно-Уральского государственного университета. – 2010. – №7. – С. 89-91.

36 Кича, Д.И. Основы экономики и финансирования здравоохранения: учебно-методическое пособие / Д.И. Кича, А.В. Фомина. – М.: Изд-во РУДН, 2005. – 67 с.

37 Кокран, К. Бережливые процессы и клиентоориентированность / К. Кокран // Методы менеджмента качества. – 2013. – № 4. – С. 34-35.

38 Колоколов, Г.Р. Медицинское обслуживание: частные клиники, льготы, лекарства, рецепты, ответственность / Г. Р. Колоколов. – Москва: Юрайт, 2007. – 173 с.

39 Кондаков, Н. П. Основы малого и среднего предпринимательства: практическое пособие / Н. П. Кондаков, И. Н. Кондаков. – Москва: ИНФРА-М, 2013. – 446 с.

40 Коновалова, Г. И. Методология внутрифирменного управления на основе системной интеграции / Коновалова Г. И. // Менеджмент в России и за рубежом. – 2015. – № 2. – С. 109-117.

41 Куликов, А.Ю. Российский рынок медпрепаратов и теневая экономика: инфраструктурное регулирование рынка медицинских услуг /

Куликов А. Ю. // Российское предпринимательство. – 2010. – № 6, вып. 2. – С. 147-150.

42 Кучеренко, В.З. Концептуальные подходы к определению затрат на качество медицинской помощи: международная практика / В. З. Кучеренко // Вестник РАМН. – 2007. – № 6. – С. 21 - 28.

43 Лезгишвили, А. Е. Обращаемость и объем лечебной работы как отдельные ресурсные составляющие деятельности частной стоматологической клиники / А. Э. Лезгишвили, В. М. Гринин // Российский стоматологический журнал. – 2011. – № 3. – С. 41-42.

44 Лидеры рынка стоматологических услуг: в городе Красноярске // Деловой квартал - Красноярск: журнал для бизнеса и карьеры. – Красноярск: Издательский дом «Абак-пресс», 2014. – № 21. – С. 29-33.

45 Любичев, Г.В. Разработка системы информационно-аналитической поддержки руководителей малого и среднего бизнеса: дис. ... канд. экон. наук: 08.00.05 / Любичев Георгий Вячеславович. – Москва, 2012. – 176 с.

46 Малый бизнес: учебное пособие / А. И. Базилевич [и др.]. – Изд. 2-е, стер. – Москва: КНОРУС, 2014. – 336 с.

47 Мельникова, Е. В. Стратегический менеджмент: учебное пособие / Е. В. Мельникова. – Красноярск: СибГТУ, 2015. – 82 с.

48 Мескон, М.Х. Основы менеджмента: пер. с англ. / М.Х. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури. – Москва: Вильямс, 2009. – 672 с.

49 Наам, М.Н. Учет и управление затратами в сфере услуг: на примере медицинских организаций: диссертация кандидата экономических наук: 08.00.12 / Наам Марина Николаевна. – Москва, 2005. – 240 с.

50 Николаева, О.С. Теоретические аспекты формирования социально значимых услуг в условиях технологических инноваций / О. С. Николаева // Известия Санкт-Петербургского университета экономики и финансов. – 2012. – № 5. – С. 91-93.

51 Николаенко, С. Все возможно: доктор медицинских наук, профессор и директор стоматологической клиники «ЗубНик» (Красноярск, город) Сергей

Николаенко рассказывает о деятельности предприятия / С. Николаенко // Витрина. – 2013. – № 8. – С. 44-45.

52 Петров А.Н. Стратегический менеджмент: учебник для бакалавров / А.Н. Петров. – Санкт-Петербург: Питер, 2012. – 398 с.

53 Платные услуги в Красноярском крае [Электронный ресурс]: динамика за 2014-2015 гг. – Режим доступа: <http://www.krasstat.gks.ru/>.

54 Плотникова, А. В. Особенности создания ССП как стратегической системы управления бизнесом / Плотникова А. В. // Менеджмент в России и за рубежом. – 2013. – № 3. – С. 106-112.

55 Полянская, Е. В. Трансформации рынка медицинских услуг: на примере Амурской области: дис. ... канд. экон. наук: 08.00.05 / Полянская Елена Викторовна. – Хабаровск, 2010. – 179 с.

56 Портер, Е. М. Конкурентная стратегия: методика анализа отраслей и конкурентов / Майкл Е. Портер; пер. с англ. – Москва: Альпина Бизнес Букс, 2009. – 454 с.

57 Портной, В.А. Регулирование рынка медицинских услуг: проблемы и направления развития / В.А. Портной // Российское предпринимательство. – 2014. - № 4 (250). – С. 117-128.

58 Пророков, А. Н. Структурные элементы внутрифирменного планирования в схемах: методическое пособие / Пророков А. Н., Чистоходова Л. И. – Москва: ИИУ МГОУ, 2013. – 108 с.

59 Рожкова, Е.В. Формирование инновационно-ориентированного подхода к развитию сферы услуг: теория и прикладные аспекты в здравоохранении: дис. ... д-ра экон. наук: 08.00.05 / Рожкова Екатерина Владимировна. – Москва, 2012. – 357 с.

60 Рощина, Н. Переходим к платной медицине / Н. Рощина // Социальная защита. – 2010. – № 4 (214). – С. 34-37.

61 Спирина, А. М. Методическое обеспечение реализации стратегического планирования на предприятии / А. М. Спирина // Экономические науки. – 2014. – № 12 (121). – С. 62-66.



62 Стоматологическая клиника «Апекс» в Красноярске [Электронный ресурс]: официальный сайт – Режим доступа: <http://www.apex24.ru/>.

63 Тихомирова, Ю. Цена улыбки / Ю. Тихомирова // Огонек. – 2013. – № 46. – С. 36-37.

64 Управление малым бизнесом: учебное пособие / В. Д. Свирчевский [и др.]. – Москва: ИНФРА-М, 2012. – 255 с.

65 Уточкин, Н. А. Проблемы стратегического планирования и контроля предприятия / Н. А. Уточкин // Вопросы экономики и права. – 2014. – № 7. – С. 88-90.

66 Феоктистов, О. Г. Планирование на предприятии: учебное пособие / О. Г. Феоктистов, Ю. А. Хегай. – Москва: МГТУ, 2011. – 305 с.

67 Чартолани, Л. Д. Разработка системы стратегического менеджмента в аспекте антикризисного управления / Л. Д. Чартолани // Инициативы XXI века. – 2014. – № 4. – С. 7-9.

68 Шестакова, Е. Создаем стратегию развития / Е. Шестакова // Служба кадров и персонал. – 2012. – № 10. – С. 15-17.

69 Янковская, В. В. Планирование на предприятии: учебник / В. В. Янковская. – Москва: ИНФРА-М, 2013. – 423 с.

70 Munchhausen M. von Повышение эффективности управления / M. von Munchhausen, C. von Fournier // Новое в стоматологии. – 2010. – № 6. – С. 84-85

# ПРИЛОЖЕНИЕ А

## Лицензия на осуществление медицинской деятельности

Место нахождения и места осуществления лицензируемого вида деятельности  
(указываются адрес места нахождения (место жительства — для индивидуального предпринимателя) и адреса мест осуществления работ (услуг), выполняемых (оказываемых) в составе лицензируемого вида деятельности)

**660077, Красноярский край, г. Красноярск, ул. Батурина, д. 15, кв. 261**

**Адреса мест осуществления лицензируемого вида деятельности согласно приложению(ям)**

Настоящая лицензия предоставлена на срок:

бессрочно

до « \_\_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ Г.

(указывается в случае, если федеральными законами, регулиющими осуществление видов деятельности, указанных в части 4 статьи 1 Федерального закона «О лицензировании отдельных видов деятельности», предусмотрен иной срок действия лицензии)

Настоящая лицензия предоставлена на основании решения лицензирующего органа –  
приказа (распоряжения) от \_\_\_\_\_ № \_\_\_\_\_

Действие настоящей лицензии на основании решения лицензирующего органа –  
приказа (распоряжения) от \_\_\_\_\_ № \_\_\_\_\_  
продлено до \_\_\_\_\_

(указывается в случае, если федеральными законами, регулиющими осуществление видов деятельности, указанных в части 4 статьи 1 Федерального закона «О лицензировании отдельных видов деятельности», предусмотрен иной срок действия лицензии)

Настоящая лицензия переоформлена на основании решения лицензирующего органа –  
приказа (распоряжения) от **17 апреля 2014 г.** № **615-лиц**

Настоящая лицензия имеет **1** приложение (приложения), являющееся ее неотъемлемой частью.

**Министр здравоохранения  
Красноярского края**



М.П.

(подпись уполномоченного лица)

**В.Н. Янин**

(ф.и.о. уполномоченного лица)



Серия ЛО-24



0001882

МИНИСТЕРСТВО ЗДРАВООХРАНЕНИЯ  
КРАСНОЯРСКОГО КРАЯ

# ЛИЦЕНЗИЯ

№ ЛО-24-01-002321 от « 17 » апреля 2014 г.

На осуществление медицинской деятельности

(указывается лицензируемый вид деятельности)

(за исключением указанной деятельности, осуществляемой медицинскими организациями и другими организациями, входящими в частную систему здравоохранения, на территории инновационного центра "Сколково")

Виды работ (услуг), выполняемых (оказываемых) в составе лицензируемого вида деятельности, в соответствии с частью 2 статьи 12 Федерального закона «О лицензировании отдельных видов деятельности»: (указываются в соответствии с перечнем работ (услуг), установленным положением о лицензировании соответствующего вида деятельности)

**Согласно приложению (ям)**

Настоящая лицензия предоставлена (указывается полное и (в случае, если имеется) сокращенное наименование, (в том числе фирменное наименование), организационно-правовая форма юридического лица, фамилия, имя и (в случае, если имеется) отчество индивидуального предпринимателя, наименование и реквизиты документа, удостоверяющего его личность)

**Общество с ограниченной ответственностью "Апекс"**

**ООО "Апекс"**

**Общество с ограниченной ответственностью "Апекс"**

Основной государственный регистрационный номер юридического лица (индивидуального предпринимателя) (ОГРН) **1062465078125**

Идентификационный номер налогоплательщика **2465106035**



Серия ЛО-24



0005642

МИНИСТЕРСТВО ЗДРАВООХРАНЕНИЯ  
КРАСНОЯРСКОГО КРАЯ

ПРИЛОЖЕНИЕ № 1

к лицензии № ЛО-24-01-002321 от « 17 » апреля 2014 г.

на осуществление медицинской деятельности

(указывается лицензируемый вид деятельности)

(за исключением указанной деятельности, осуществляемой медицинскими организациями и другими организациями, входящими в частную систему здравоохранения, на территории инновационного центра "Сколково")

Выданной (наименование организации с указанием организационно-правовой формы юридического лица (фамилия, имя, отчество индивидуального предпринимателя), адреса мест осуществления работ (услуг), выполняемых (оказываемых) в составе лицензируемого вида деятельности)

**Общество с ограниченной ответственностью "Алекс"**

**Виды работ (услуг), выполняемых (оказываемых) в составе лицензируемого вида деятельности:**

1. 660077, Красноярский край, г. Красноярск, ул.Богграда, д.101, пом.11,12; При оказании первичной, в том числе доврачебной, врачебной и специализированной, медико-санитарной помощи организуются и выполняются следующие работы (услуги): при оказании первичной доврачебной медико-санитарной помощи в амбулаторных условиях по: медицинской статистике, рентгенологии, сестринскому делу, стоматологии; при оказании первичной специализированной медико-санитарной помощи в амбулаторных условиях по: организации здравоохранения и общественному здоровью, ортодонтии, стоматологии детской, стоматологии общей практики, стоматологии ортопедической, стоматологии терапевтической, стоматологии хирургической. При проведении медицинских осмотров, медицинских освидетельствований и медицинских экспертиз организуются и выполняются следующие работы (услуги): при проведении медицинских экспертиз по: экспертизе качества медицинской помощи, экспертизе временной нетрудоспособности.

Министр здравоохранения  
Красноярского края



В.Н. Янин

(подпись уполномоченного лица)

(ф.и.о. уполномоченного лица)

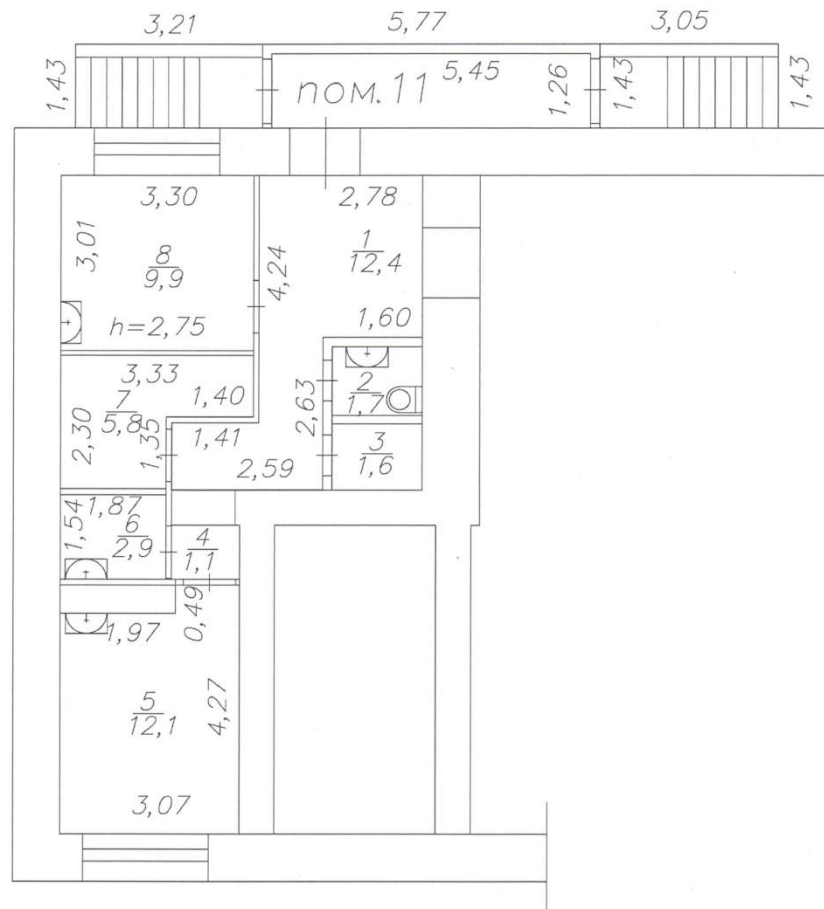
Приложение является неотъемлемой частью лицензии

# ПРИЛОЖЕНИЕ Б

## План клиники

### После изменений

1 этаж



Управление Росреестра по Красноярскому краю

Сведения об объекте учета внесены в Единый государственный реестр объектов капитального строительства

«07» 09 20 11 г.

04:401:001:0068/1220:0001:20012  
к нему присвоен инвентарный номер

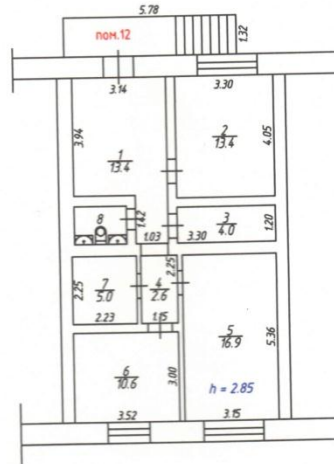
кадастровый номер 14:50:0000000:0:21151/19

*М.В. Шелестова С.В.*

(подпись, Ф.И.О. руководителя/уполномоченного лица)

1 этаж

Лит. А1  
Н=3.15



Красноярское отделение филиала ФГУП "Ростехинвентаризация - Федеральное БТИ" по Красноярскому краю

Позэтажный план на нежилое помещение

Должность	Фамилия И.О.	Подпись	Дата	г. Красноярск здание Лит. А1 по ул. Богграда дом № 101, пом. 12	Лист	1
Ведущий специалист	Ситкина Е.П.	<i>[Signature]</i>	24.08.2011		Листов	1
Начальник	Радевич К.В.	<i>[Signature]</i>	24.08.2011		Масштаб	1:200
Техник	Филлипов В.М.	<i>[Signature]</i>	24.08.2011			



## ПРИЛОЖЕНИЕ В

### Акт внедрения результатов исследования в деятельность предприятия

#### АКТ

о внедрении результатов исследования, полученных в выпускной квалификационной работе Топоровой Вероники Андреевны на тему: «Оценка эффективности управления предприятием в сфере потребительских услуг (на примере ООО «Апекс»)»

04.04.2016

Настоящим удостоверяется, что результаты, полученные Топоровой Вероникой Андреевной в рамках выпускной квалификационной работы на тему: «Оценка эффективности управления предприятием в сфере потребительских услуг», - имеют практическое значение для ООО «Апекс» в следующих аспектах:

1. Использование авторских предложений по продлению рабочего дня на 1 час.
2. Предложения по внедрению системы контроллинга при планировании деятельности на текущий год.
3. Предложения по подбору и формированию команды.

Использование указанных результатов позволит повысить экономические показатели деятельности путем обслуживания дополнительного числа пациентов. Также необходимо дать высокую оценку предложению автора по внедрению системы контроллинга, что, на наш взгляд, позволит привлечь дополнительное число пациентов для предприятия.

Генеральный директор  
ООО «Апекс»