

Министерство образования и науки Российской Федерации
Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего образования
АМУРСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ
(ФГБОУ ВО «АмГУ»)

Факультет экономический
Кафедра экономики и менеджмента организации
Направление подготовки 38.03.02 – Менеджмент
Направленность (профиль) образовательной программы Менеджмент
организации

ДОПУСТИТЬ К ЗАЩИТЕ
Зав. кафедрой
- *А.В. Васильева* А.В. Васильева
« 19 » 06 2020 г.

БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА

на тему: Совершенствование управления ассортиментом услуг в ООО
«Единый медицинский центр»

Исполнитель
студент группы 672-об

19.06.2020 *М.Т. Жажоян*

М.Т. Жажоян

Руководитель
доцент, канд. техн. наук

19.06.2020 *Л.В. Рыбакова*

Л.В. Рыбакова

Консультант
по экономической части
доцент, канд. техн. наук

19.06.2020 *Л.В. Рыбакова*

Л.В. Рыбакова

Нормоконтроль

19.06.2020 *Н.А. Николаева* - Н.А. Николаева

Благовещенск 2020

Министерство науки и высшего образования Российской Федерации
Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего образования
АМУРСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ
(ФГБОУ ВО «АмГУ»)

Факультет экономический
Кафедра экономики и менеджмента организации

УТВЕРЖДАЮ

Зав. кафедрой

А.В. Васильева А.В. Васильева
« 09 » 04 2020 г.

ЗАДАНИЕ

К бакалаврской работе студента Жажоян Мани Тиграни

1. Тема бакалаврской работы: Совершенствование управления ассортиментом в ООО «Единый медицинский центр»

(утверждено приказом от 14.04.2020 № 7П-уч)

2. Срок сдачи студентом законченной работы (проекта) 19.06.2020

3. Исходные данные к бакалаврской работе: Пособия и монографии, периодика, учебники, внутренняя документация объекта исследования, аналитические и финансовые материалы предприятия.

4. Содержание бакалаврской работы (перечень подлежащих разработке вопросов)

1 Теоретические аспекты совершенствования управления ассортиментом; 2 Анализ внешней и внутренней среды функционирования ООО «ЕМЦ»; 3 Совершенствование управления ассортиментом в ООО «ЕМЦ».

5. Перечень материалов приложения: (наличие чертежей, таблиц, графиков, схем, программных продуктов, иллюстративного материала и т.п.): Бухгалтерский баланс, Отчет о финансовых результатах, Сетевой граф, «Дерево» решений, Прогноз продаж.

6. Консультанты по бакалаврской работе (с указанием относящихся к ним разделов) по экономической части Рыбакова Лина Васильевна

7. Дата выдачи задания: 09.04.2020

Руководитель бакалаврской работы: Рыбакова Лина Васильевна, доцент, кандидат технических наук

(фамилия, имя, отчество, должность, ученая степень, ученое звание)

Задание принял к исполнению (дата): 09.04.2020

РЕФЕРАТ

Бакалаврская работа содержит 88 с., 36 источников, 31 таблица, 9 рисунков, 4 приложения

МЕДИЦИНА, НОМЕНКЛАТУРА, ФИНАНСЫ, БУХГАЛТЕРСКИЙ БАЛАНС, НАЛОГИ, СФЕРА УСЛУГ, УСТАВНОЙ КАПИТАЛ, УСТАВ, БУХГАЛТЕРИЯ, ПРОЕКТ, АССОРТИМЕНТ, УПРАВЛЕНИЕ ПРОЕКТАМИ, СЕТЕВОЕ ПЛАНИРОВАНИЕ

Актуальность темы обусловлена тем, что в условиях жесткой конкурентной борьбы на, практически, всех рынках услуг необходимо внимательно руководствоваться требованиям, предпочтениям и потребностям потребителей, применять все, без исключения, возможности для продвижения, развития предприятия на рынке и поддержание достигнутой позиции, в условиях постоянно растущих требований клиентов, обострения конкурентной борьбы и непостоянства макроэкономической среды.

Цель бакалаврской работы – совершенствовать управление ассортимента услуг путем его расширения в ООО «Единый медицинский центр».

Для достижения цели в работе поставлены четыре основные задачи:

- изучить теоретические аспекты управления ассортиментом;
- провести системный анализ ООО «Единый медицинский центр»
- разработать план проекта по управлению ассортиментом;
- произвести оценку эффективности предложенного проекта.

Объектом исследования является ООО «Единый медицинский центр».

Предмет исследования – ассортимент услуг в ООО «Единый медицинский центр».

СОДЕРЖАНИЕ

Введение	5
1 Теоретические аспекты управления ассортиментом	7
1.1 Управление ассортиментом в современном менеджменте	7
1.2 Факторы, оказывающие влияние на формирование ассортимента услуг	9
1.3 Основные направления оптимизации ассортимента услуг	13
2 Анализ внешней и внутренней среды функционирования ООО «ЕМЦ»	20
2.1 Краткая характеристика ООО «ЕМЦ»	20
2.2 Анализ внешней среды ООО «ЕМЦ»	23
2.3 Анализ внутренней среды ООО «ЕМЦ»	27
2.4 Анализ актуальных проблем в ООО «ЕМЦ»	46
3 Совершенствование управления ассортиментом в ООО «ЕМЦ»	49
3.1 Разработка плана реализации проекта по расширению ассортимента в ООО «ЕМЦ»	49
3.2 Оценка затрат, ресурсов и формирование бюджета проекта	57
3.3 Прогноз эффективности и чувствительности реализации проекта по расширению ассортимента в ООО «ЕМЦ»	74
Заключение	82
Библиографический список	85
Приложение А Бухгалтерский баланс	89
Приложение Б Отчет о финансовых результатах	92
Приложение В Сетевой граф	94
Приложение Г «Дерево» решений	96
Приложение Д Прогноз продаж на первый год	98

ВВЕДЕНИЕ

Актуальность темы обусловлена тем, что в условиях жесткой конкурентной борьбы на, практически, всех рынках услуг (исключая монополии) необходимо внимательно руководствоваться требованиям, предпочтениям и потребностям потребителей, применять все, без исключения, возможности для продвижения, развития предприятия на рынке и поддержание достигнутой позиции, в условиях постоянно растущих требований клиентов, обострения конкурентной борьбы и непостоянства макроэкономической среды.

В настоящий период сфере услуг уделяют особенный интерес и внимание, так как считается одной из самых перспективных, с наиболее многообещающим развитием, отраслей экономики государства.

Для эффективного функционирования деятельности организации необходимо выполнить анализ внутренней среды.

Анализ внутренней среды фирмы дает руководителям организации способность оценить возможные и существующие внутренние ресурсы и возможности. Обнаруживая сильные и слабые стороны фирмы, руководство способно расширять и улучшать конкурентные преимущества и, соответственно, предупредить и ликвидировать возникновение возможных проблем.

Внутренняя среда фирмы является источником, снабжающим организацию ресурсами, необходимыми для поддержания ее внутреннего потенциала на должном уровне. Фирма находится в состоянии непрерывного обмена с внешней средой, обеспечивая себе большую вероятность выживания на рынке. Безусловно, данные моменты являются предметом пристального внимания со стороны руководства. Поэтому частью бакалаврской работы будет рассмотрение элементов внутренней среды организации.

Также следует учитывать условия внешней среды, где рынок услуг является достаточно активной частью бизнес-среды и требует стремительного реагирования на её изменения, поэтому необходимо проведение грамотных маркетинговых исследований.

Приоритетной стороной мероприятий по расширению ассортимента услуг зачастую считается то, что предприятие уже обладает базой для предоставления подобных услуг потребителям и затраты на организацию предоставления новых услуг имеют шансы быть относительно небольшими, при этом значительно повышая прибыльность предприятия, что очень важно при выводе его из условий кризисных ситуаций.

Цель бакалаврской работы – совершенствовать управление ассортимента услуг путем его расширения в ООО «Единый медицинский центр».

Для достижения цели в работе поставлены четыре основные задачи:

- изучение теоретические аспекты управления ассортиментом;
- системный анализ ООО «Единый медицинский центр»
- разработать план проекта по управлению ассортиментом;
- оценить эффективность предложенного проекта.

Объектом исследования является ООО «Единый медицинский центр».

Предмет исследования – ассортимент услуг в ООО «Единый медицинский центр».

Информационная база: пособия и монографии, периодические издания, учебники, внутренняя документация объекта исследования, аналитические и финансовые материалы предприятия.

В процессе работы над бакалаврской работой использовались различные методы исследования.

Используемые методы: анализ, наблюдение, изучение документов, аналитический, графический методы, сетевое моделирование, календарное планирование, методы оценки рисков проекта.

1 ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ УПРАВЛЕНИЯ АССОРТИМЕНТОМ УСЛУГ

1.1 Управление ассортиментом в современном менеджменте

Ассортимент¹ – это состав однородных товаров, который разделяется по видам, сортам, маркам. Принято различать ассортимент услуг, ассортимент продукции, торговый ассортимент.

Услуга — это любое мероприятие (или выгода), которое одна сторона может предложить другой и которое в основном неосвязаемо и не приводит к завладению чем-либо.

Рынок услуг очень многообразен и многогранен, ему свойственны следующие особенности:

- 1) некоторые услуги производятся и потребляются одновременно (транспортные, медицинские и т.д.);
- 2) потребитель присутствует при оказании некоторых видов услуг. Поэтому важно, чтобы клиенту понравился процесс и результат, а также физическое окружение и имидж предприятия, соответственно возрастает роль персонала, процесса, внутренней среды;
- 3) процесс оказания услуги требует особых навыков от лиц, оказывающих ее;
- 4) при оказании услуги роль машин и оборудования ниже, чем в промышленном производстве. Более значима роль квалифицированного специалиста, оказывающего услугу, даже если он использует технику;
- 5) результаты услуг изначально не определены, соответственно у покупателя риск выше, что результат не понравится, чем при покупке товара;
- 6) в настоящее время рынок услуг сильно дифференцирован. Это связано с тем, что фирмы пытаются занять различные рыночные сегменты (торговые предприятия-дискаунтеры, экономкласс, средний класс и т.д.);

¹ Акулич, И.Л. Маркетинг [Текст]: Учебник. 2-е изд., перераб. и доп. М.: Высшая школа, 2002. – 447 с.

- 7) возрастает роль информационных услуг, IT-услуг;
- 8) некоторые услуги зависят от территории, где оказываются (туристические, медицинские и т.д.);
- 9) некоторые виды услуг регулируются государством (сфера бизнеса, финансов, медицины);
- 10) присутствует быстрая оборачиваемость капитала на рынке услуг;
- 11) высокая чувствительность к изменениям на рынке.

На рынке выделяют не только ассортимент товаров, но и ассортимент услуг. Ассортимент услуг можно разделить на три вида: видовой, групповой и внутривидовой, групповой ассортимент включает в себя список такие виды услуг как образование, здравоохранение, транспорт, связь, бытовые услуги и др. Видовой ассортимент можно представить в виде разделения группового ассортимента на отдельные конкретные виды как школа, поликлиника, стоматология, салон красоты. Тем самым, внутривидовой ассортимент включает перечень конкретных работ, выполняемых в границах определенного вида услуг.

Ассортиментная политика² - это сфера деятельности руководства и специалистов организации, которая напрямую представляет собой совокупность принципов, стратегий и методик, которые в свою очередь, приводят к формированию оптимального ассортимента оказываемых предприятием услуг, с учетом повышения результативности и эффективности деятельности организации и удовлетворения потребностей потребителей этих услуг.

Формирование и оптимизация ассортимента и успешное продвижение товара или услуги у потребителя, в первую очередь, основывается на эффективной работе механизма системы управления ассортиментом, под которым непосредственно понимается последовательная совокупность мероприятий, форм и методов, с помощью которых достигается основная

² Лифиц, И. М. Товарный менеджмент : учебник для прикладного бакалавриата / И. М. Лифиц, Ф. А. Жукова, М. А. Николаева. — Москва : Издательство Юрайт, 2019. — 405 с.

цель деятельности предприятия в области эффективного управления ассортиментом услуг.

Создание номенклатуры ассортимента может реализовываться различными методами и подходами в зависимости от масштабов канала сбыта, свойств товаров и услуг, коммерческих и социальных целей и задач, стоящих перед предприятием.

Обслуживание³ – это непосредственно деятельность продавца услуги, которая имеет непосредственную связь с клиентом. Сам процесс обслуживания обеспечивается средствами производства и персоналом обслуживающей фирмы. Персонал необходимо нанимать квалифицированный, понимающий и анализирующий потребности потенциальных клиентов. Обслуживание включает обработку требований заказа клиента, разработку проектов предоставления услуг, поиск компромиссных решений в условиях наличия разнообразных способов оказания услуги, установление и обеспечение необходимого качества услуги, согласование, оформление и доведение услуги до клиента. Чаще всего предприятия сферы услуг относятся к малому и среднему бизнесу. Это непосредственно связано с необходимостью сохранять быструю адаптивность к меняющимся условиям и способность к ускоренному принятию решений на любом уровне. Рынок услуг развивается очень быстро и динамично, и организации, которые не успевают отреагировать на растущие потребности и запросы клиентов, не могут оставаться конкурентноспособными в такой среде.

1.2 Факторы, оказывающие влияние на формирование ассортимента услуг

Есть значительное количество факторов, оказывающих влияние на номенклатуру услуг. Основные из них относятся к факторам, определяющим

³ Завгородняя, А. В. Маркетинговое планирование : учебное пособие для бакалавриата и магистратуры / А. В. Завгородняя, Д. О. Ямпольская. — 2-е изд., перераб. и доп. — Москва, 2019. — 340 с.

сферу предоставляемых компанией услуг, необходимость изменения, расширения и сужения ее номенклатуры относится:

1) научно-исследовательские разработки в этой отрасли, которые, как правило, носят прикладной характер и предназначены для использования уже освоенных теоретических знаний в целях внедрения их в практику и создания новых услуг и технологических процессов, учитывающих требования конкретных сегментов рынка;

2) осуществление изменений, которые происходят в ассортименте конкурирующих предприятий, оказывающих похожие услуги, которые также работают над оптимизацией номенклатуры, обновлением ассортимента предоставляемых услуг;

3) изменения спроса на услуги фирмы, требующие четкого управления деятельностью компании и развитием соответствующих мер и ассортиментной политики, которые позволяли быстро реагировать и оказывать сопротивление сужению рынка (например, за счет диверсификации и выхода на новые рынки) и грамотно пользоваться расширением возможностей;

4) желание и предпочтение потребителей приобретать немалое количество услуг у одного предприятия, что обеспечивает им надежность, привычность деловых контактов, экономию временных ресурсов при переговорах, договоров и др.;

5) оптимальность продаж через маркетинговую сеть нескольких типов услуг одновременно, сокращает расходы обращения и привлекает число потребителей, поскольку увеличивается объем реализации услуг в расчете на один визит потребителя, происходит экономия на дорогостоящую рекламу, снижается риск от работы с ограниченным кругом услуг и др.;

6) разработка, развитие, но а также совершенствование обслуживания услугами по специальным требованиям отдельных потребителей, предусматривающим индивидуальное оказание услуги заданных свойств и характеристик (в дальнейшем эти индивидуальные модификации могут стать

дополнением ассортимента, способствующим расширению номенклатуры услуг предприятия);

7) стремление избежать наличия не использованных или не загруженных мощностей за счет оказания других, дополнительных видов услуг, и направлять получаемую прибыль на развитие новых услуг, которые в дальнейшем должны принести предприятию дополнительный источник прибыли и расширение номенклатуры услуг.

В дополнение к вышесказанному, одним из важнейшим фактором формирования ассортимента является стоимость услуг. Успех фирмы на рынке, определяет способность правильно понимать и использовать эту ключевую категорию. Базовые принципы формирования ценовой политики:

– обеспечение взаимосвязи ценовой политики предприятия с общей стратегией торгового менеджмента и важными целями развития оборота. Ценовая политика должна рассматриваться как ключевая составляющая стратегии развития предприятия на отдельных этапах ее реализации;

– обеспечение взаимосвязи ценовой политики предприятия с конъюнктурой потребительского рынка и особенностями выбранной рыночной ниши. Такая связь позволяет учитывать не только те условия формирования цен на услуги в соответствующих сегментах потребительского рынка, но и характер требований к этой цене отдельных категорий потребителей;

– обеспечение комплексности подхода к установленному уровню надбавки на услуги в сочетании с уровнем обслуживания потребителей;

– осуществление действенной ценовой политики на рынке (действенные формы политики уточняются такими факторами, как самостоятельность подходов к установлению цен и надбавок, дифференциацией к подходу формированию цен);

– обеспечение высокой стремительности ценовой политики, который обеспечивается быстротой реагирования разработанной ценовой политики на изменения параметров внутренней среды фирмы и факторов внешней среды,

то есть своевременной переоценки отдельных ее параметров связи с динамикой потребительского спроса. К цене необходимо и рекомендуемо относиться как к очень тонкому, чуткому механизму регулирования рынка, в котором принцип золотой середины чрезвычайно важен для любого продавца и любой услуги. Одно из главных направлений деятельности компании – определение ассортиментной политики. Ключом к успеху организации является грамотно выполненный анализ, потому что зачастую между подобными организациями ассортимент становится основным элементом конкурентной борьбы, именно она позволяет выживать в этой среде. Как правило, ассортиментная политика предприятия преследует долгосрочные цели. Грамотно подобранный ассортимент услуг, обеспечивает наиболее эффективный фундамент для деятельности организации в целом. В теории существует множество вариантов определений термина «ассортиментная политика».

Ассортиментная политика – это определение набора товарных групп, наиболее предпочтительных для успешной работы на рынке и обеспечивающих экономическую эффективность деятельности предприятия в целом.⁴

Ассортиментная политика – это формирование ассортимента продукции в зависимости от потребностей рынка, финансового состояния производителя и его стратегических целей.⁵

Целью ассортиментной политики предприятий, использующих определения маркетинга, является то, что в каждый период набор услуг, предлагаемый компанией, соответствовал требованиям клиентов согласно всем качественным характеристикам и количественным объемам, и обеспечивал результативную и эффективную деятельность компании.

Основными принципами ассортиментной политики являются:

– удовлетворение нужд, запросов, предпочтений потребителя;

⁴ Карпова, С. В. Маркетинг: теория и практика : учебное пособие для бакалавров / С. В. Карпова. — Москва : Издательство Юрайт, 2019. — 408 с.

⁵ Григорьев, М. Н. Маркетинг : учебник для вузов / М. Н. Григорьев. — 5-е изд., перераб. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2020. — 559 с.

- рациональное использование информации и опыта предприятия;
- исследование экономических показателей предприятия (ассортимент разрабатывается на базе прогнозируемой доходности и размера прибыли);
- заполучение новых покупателей (стандартная миссия или стратегия, предполагающая увеличение каналов сбыта);
- принцип гибкости (введение в работу предприятия не традиционных отраслей для него);
- принцип синергизма (он состоит в том, чтобы обеспечить взаимосвязь и внедрение услуг или их ассортиментных групп).

Разработка и формирование ассортимента также является и средством и способом управления ассортиментом. Грамотно разработанная ассортиментная политика предприятия – это фундаментальная база устойчивости, прибыльности, а также конкурентоспособности организации с другими компаниями на рынке.

1.3 Основные направления оптимизации управления ассортиментом услуг

Одним из способов повышения эффективности функционирования деятельности организации является оптимизация управления ассортиментом оказываемых услуг. В процессе оптимизации управления ассортиментом можно выделить три основных этапа:

1) рассмотрение динамики рынка и структуры спроса. Маркетинговая служба, ответственная за управление ассортиментом, с обозначенной периодичностью инициирует процесс оптимизации. Маркетинговое подразделение зачастую анализирует динамику продаж по отдельным услугам, оценивает перспективы изменения спроса и конкуренции в сегментах, на которых представлена или куда собирается выходить компания со своими услугами. На основании полученной информации специалисты по маркетингу готовят варианты решений по изменению структуры ассортимента, направленные на повышение удовлетворенности потребителей, укрепление конкурентной позиции

компании и увеличение доли рынка;

2) финансовый анализ разработанных предложений. Планово-экономическая служба анализирует финансовые показатели по ассортиментным группам или отдельным услугам и выносит свои заключения об изменении структуры ассортимента;

3) подтверждение окончательного варианта структуры ассортимента. Рабочая группа, в которую входят специалисты маркетингового, экономического и других подразделений, разрабатывает и согласовывает окончательный вариант решения по оптимизации ассортимента услуг предприятия.

Оптимизация ассортимента – является непрерывным процессом реализации ассортиментной политики, поэтому ассортимент не может быть оптимизирован один раз на весь период присутствия фирмы на рынке. Оптимальный ассортимент предприятия формируется по оптимальному соотношению показателей дохода и затрат. Критерием оценки оптимального ассортимента будет его прибыльность для предприятия. Таким образом, ассортимент предприятия сферы услуг должен быть оптимальным для производства услуги и рациональным для потребителей услуг.

Оптимизация ассортимента оказываемых услуг включает:

1) сокращение (сужение) ассортимента – это изменения в ассортименте, связанные с уменьшением его широты. Причинами сокращения ассортимента могут быть падение спроса, убыточность или низкая прибыльность при реализации отдельных групп услуг;

2) расширение ассортимента – это изменение в ассортименте, связанные с увеличением его широты. Причинами расширения ассортимента являются изменения в стратегии предприятия, расширение его материально-технической базы, изменения в спросе, появление на рынке новых видов услуг и др.;

3) увеличение или уменьшение длины ассортиментных групп – это изменение глубины ассортимента. Чем больше товаров разных наименований

в ассортиментной группе, тем ассортимент глубже. Решения, касающиеся увеличения или уменьшения глубины ассортимента, принимаются в зависимости от профиля и специализации организации, от состояния спроса на отдельные услуги, уровня их рентабельности, в связи с появлением услуг – новинок;

4) обновление ассортимента – изменения в ассортименте, которые характеризуются увеличением показателя обновляемости. При этом формируется ассортимент, который способен удовлетворять изменившиеся потребности за счет новых услуг. Причины, побуждающие ассортимент изменяться, как правило, связаны с заменой не пользующихся спросом услуг, появлением услуг лучшего качества;

5) достижении большей или меньшей гармоничности ассортимента – изменения в ассортименте, связанные со степенью близости между собой отдельных услуг с точки зрения их назначения или по другим признакам. Преимущество гармоничного ассортимента для покупателей связано с большим удобством поиска близких по назначению или дополняющих друг друга услуг, для предприятия – в том, что гармоничным ассортиментом проще управлять. В то же время отсутствие гармоничности не является недостатком предприятия, если предлагаемые услуги пользуются активным спросом;

6) стабилизация ассортимента подразумевает высокую устойчивость и низкую степень обновления ассортимента. В основном такая политика может реализовываться в течение какого-либо периода в отношении услуг;

7) совершенствование ассортимента – это изменения в соотношении отдельных услуг. В рамках оптимизации ассортимента принимаются меры, в результате которых структура ассортимента в большей степени будет удовлетворять структуре и содержанию спроса и задачам максимизации прибыли предприятия.

Для услуг это применяется в том случае, когда осуществляется:

– замена услуг, которые не пользуются спросом;

- разработка и внедрение новых услуг улучшенного качества с целью стимулирования их покупки потребителем;
- проектирование и разработка новых услуг, не ранее аналогов.

Постоянное увеличение и обновление количества ассортимента для продавца связано с определенными затратами и риском. Введённые услуги могут не оправдаться, например, нововведение не будет пользоваться спросом. Исходя из этого, обновление ассортимента должно быть рациональным. Расширение ассортимента услуг предприятия может быть охарактеризовано с двух позиций. Первая – характеристика новизны по отношению к уже существующему ассортименту услуг предприятия. Вторая – это рыночная характеристика новизны по уровню степени удовлетворения потребностей потребителей. Данная классификация при двух градациях по каждому признаку приводит к четырем классам. Классификация служит основой для создания стратегий по предложенной матрице разработки услуги. Новизна по отношению к предприятию рассматривается по отношению к рынкам услуг, на которых уже работает предприятие. Новизна может или отсутствовать, или присутствовать. В терминах рынка маркетинга соответствующие направления развития ассортимента предприятия – специализация и диверсификация:

- специализация, или углубление специализации, означает, что с выпуском новых для предприятия услуг оно продолжает освоение прежнего рынка услуг, т.е. не выходит за пределы отрасли;

- расширение специализации, означает выход предприятия на новый для него рынок, включение в производственную программу услуг, которые не имеют непосредственной связи с прежней сферой деятельности предприятия, что позволяет снизить уязвимость предприятия. Речь идет о выходе за пределы отрасли или нескольких отраслей, в которых работает предприятие.

Специализация предприятия может происходить по двум различным направлениям. Важно понимать необходимость и значимость в управлении

ассортиментом на предприятии.

1) Расширение ассортимента заключается в переходе к новым для предприятия ассортиментным группам, оставаясь на том же рынке, или в той же отрасли.

2) Углубление ассортимента услуг происходит за счет добавления ассортиментных позиций в существующие на предприятии ассортиментные группы. Новинка не должна быть очень похожей на уже оказываемые услуги, чтобы потребитель мог уверенно отличать одну ассортиментную единицу от другой.

Закон повышения качества услуг говорит, что по мере развития потребностей людей и производительных сил их труда улучшаются потребительские свойства и расширяется ассортимент оказываемых и потребляемых ими материальных благ и услуг. В целях предупреждения и избегания кризисных ситуаций следует использовать принципы планирования, а значит, анализировать и прогнозировать ассортимент и качество оказываемых услуг. Это непосредственно одна из главных целей ассортиментной политики.

3) Новизна услуг по отношению к рынку в целом проявляется в удовлетворении новой потребности или в удовлетворении прежней потребности на более высоком уровне. Как правило (исключением является новое применение услуги), степень новизны удовлетворения потребности напрямую зависит от степени новизны услуги в смысле заложенных научных идей, инженерных, конструкторских и технологических решений.

А также, важным элементом ассортиментной политики является своевременное внесение в услугу изменений, которые повышают её потребительскую ценность или расширяют круг его возможных потребителей. Это может произойти за счет выведения на рынок новых услуг. Такая политика рассчитана на определенный сегмент рынка, сформировавшийся круг потребителей, так как они доверяют торговой марке. Таким образом, всевозможные варианты изменения рыночного

предложения могут быть отнесены к следующим двум направлениям:

1) инновации – предложение потребителям качественно новых услуг. Подлинные инновации или предлагают качественно новое удовлетворение потребности, или удовлетворяют новую потребность;

2) модификации – небольшое изменение потребительских свойств имеющихся на рынке услуг. Модификация проводится с такой целью, чтобы больше содействовать полному удовлетворению потребностей (выход на новый сегмент рынка) и (или) улучшения конкурентного положения услуги (изменение позиционирования услуги). Модификация возможна с помощью вариации и дифференциации:

– вариация зачастую состоит в изменении свойств услуги, причем услуга прототип исключается из оказываемых услуг. Как правило, вариация применяется для улучшения позиционирования услуги;

– дифференциация означает модификацию прототипа, который при этом остается на рынке и не исключается из оказываемых услуг, если он реализуется на данном предприятии. Как правило, дифференцирование применяется с целью удовлетворения потребностей отдельных новых сегментов рынка.

Изменение номенклатуры услуг непосредственно приводит к росту или снижению плановой прибыли. Для того, чтобы установить воздействие ассортиментных сдвигов на прибыль, необходимо удельный вес каждой услуги в совокупном объеме сравнить с себестоимостью услуг в истекшем и плановом годах. Далее удельный вес каждой услуги в отчетном и плановом годах умножается на отчетную рентабельность этой услуги, принятую на уровне ожидаемого исполнения. Суммы полученных показателей отражают средний уровень рентабельности в отчетном и плановом периодах.

Исходя из вышесказанного можно сделать вывод о том, что управление ассортиментом является стратегически важной задачей для любой фирмы. В первостепенная задача заключается в том, чтобы выработать наиболее выгодный для фирмы ассортимент продаваемых услуг, который даст

возможность добиться поставленных целей и гарантию устойчивой деятельности предприятия в будущем. Сам же процесс формирования ассортимента должен исходить из определения целей фирмы. Следующие этапы – это проведение исследований, в ходе которых происходит формирование представления о внешней и внутренней средах рынка, о самих рынках, производителях, потенциальных покупателей.

Управление ассортиментом – количественные и качественные изменения состояния набора услуг для повышения его рациональности. Есть выбор возможных путей совершенствования ассортимента: сокращение, расширение и/или обновление ассортимента услуг для формирования рационального ассортимента. Однако вся данная информация в совокупности может стать информацией для принятия решений в области управления ассортиментом.

2 АНАЛИЗ ВНЕШНЕЙ И ВНУТРЕННЕЙ СРЕДЫ ФУНКЦИОНИРОВАНИЯ ООО «ЕМЦ»

2.1 Краткая характеристика ООО «ЕМЦ»

Общество с ограниченной ответственностью «ЕМЦ» осуществляет свою деятельность с 25.07.2011 года в соответствии с учредительными документами и Уставом компании. Юридическому лицу присвоены ОГРН 1152801003530, ИНН 2801207434, КПП 280101001.

ООО «ЕМЦ» расположено по адресу 675000, г. Благовещенск, ул. Студенческая, 19/2. Компанию возглавляет генеральный директор Дымов Егор Анатольевич. Уставной капитал общества составляет 10 000 рублей.

В соответствии со своими учредительными документами ООО «ЕМЦ» занимается следующими видами деятельности (по ОКВЭД):

- предоставление посреднических услуг при купле-продаже нежилого недвижимого имущества за вознаграждение или на договорной основе – основной вид деятельности;
- предоставление посреднических услуг по аренде нежилого недвижимого имущества за вознаграждение или на договорной основе;
- предоставление консультационных услуг при купле-продаже нежилого недвижимого имущества за вознаграждение или на договорной основе;
- предоставление консультационных услуг по аренде нежилого недвижимого имущества за вознаграждение или на договорной основе;
- деятельность по фотокопированию и подготовке документов и прочая специализированная вспомогательная деятельность по обеспечению деятельности офиса;
- деятельность больничных организаций;
- общая врачебная практика;
- деятельность в области медицины прочая, не включенная в другие группировки.

Основные экономические показатели деятельности ООО «ЕМЦ» представлены в таблице 1.

Таблица 1 – Основные экономические показатели деятельности ООО «ЕМЦ» за 2017 - 2019 гг.

в тыс. руб.

Показатели	2017	2018	2019
1	2	3	4
Выручка от реализации	32 017	66 109	68 520
Прибыль (убыток) от продаж	7 672	15 906	16 570
Себестоимость	24 345	50 203	51 950
Налог на прибыль	0	0	0
Чистая прибыль	6 977	13 878	14 853
Текущий налог на прибыль	695	1 710	1 717
Численность персонала, чел.	16	18	19
Затраты на 1 рубль выручки, руб.	0,76	0,76	0,82
Рентабельность продаж, %	23,96 %	24,06 %	24,18 %
Коммерческие расходы, руб.	0	0	0
Прочие доходы, руб.	0	45	70
Прочие расходы, руб.	0	363	544

Данные таблицы позволяют проследить следующие тенденции в развитии предприятия. Так, по итогам 2019 г. наблюдается повышение чистой прибыли с 13 878 тыс. руб. в 2018 г. до 14 853 тыс. руб. в 2019 г.

Третий год подряд наблюдается увеличение затрат на 1 рубль выручки. В результате произошло повышение рентабельности продаж с 23,96 % в 2017 г. до 24,18 % в 2019 г.

Медицинская комиссия для мигрантов является обязательной процедурой для всех иностранных граждан, которые хотят работать или жить на территории субъектов Российской Федерации.

По результатам прохождения медицинского осмотра иностранных граждан выдается лицензированное медицинское заключение о состоянии здоровья иностранного гражданина, проходящего медкомиссию.

Именно это медицинское заключение мигрант подает в УФМС вместе с другими документами.

Каждый иностранный гражданин, подающий документы в управление по вопросам миграции на патент на работу, разрешение на временное

проживание, вид на жительство или на гражданство РФ обязан пройти медосмотр для иностранных граждан и получить заключение о результатах медицинского освидетельствования иностранных граждан, которые намереваются проживать или работать в России для предоставления в ФМС.

Принимает ФМС (федеральная миграционная служба) медицинское заключение по результатам освидетельствования гражданина только от уполномоченных государством медицинских учреждений. Следовательно, прохождение медкомиссии иностранными гражданами должно осуществляться исключительно в учреждениях здравоохранения, которые имеют право на выдачу медицинских сертификатов для ФМС. ООО «ЕМЦ» имеет лицензию на осуществление деятельности в области здравоохранения и оказывает услуги иностранным гражданам.

ООО «ЕМЦ» предоставляет следующие медицинские осмотры:

1) Медицинский осмотр на ПАТЕНТ (медицинское освидетельствование + химико-токсикологическое исследование);

2) Медицинский осмотр на:

- РВП;
- вид на жительство;
- гражданство.

Помимо этих групп медицинских осмотров, ООО «ЕМЦ» оказывает услуги:

- 1) Химико-токсикологическое исследование;
- 2) Анализ ВИЧ (вирус иммунодефицита человека);
- 3) Флюорография.

Медицинское освидетельствование иностранных граждан заключается в прохождении иностранцами медосмотра и сдачей анализов на перечень болезней, которые считаются опасными для окружающих.

Медицинский осмотр мигрантов включает в себя осмотр:

- терапевта;
- фтизиатра;

- дерматовенеролога;
- психиатра-нарколога.

Также медицинское заключение иностранных граждан для ФМС включает в себя сдачу анализов и каждый иностранец в процессе прохождения медкомиссии обязан их сдать.

По результатам прохождения медицинской комиссии для иностранцев выдается официальное медицинское заключение о состоянии здоровья иностранного гражданина, которое представляет собой:

- медицинское заключение о наличии (об отсутствии) инфекционных заболеваний, представляющих опасность для окружающих и являющихся основанием для отказа в выдаче либо аннулирования разрешения на временное проживание иностранных граждан и лиц без гражданства, или вида на жительство, или патента, или разрешения на работу в Российской Федерации;

- сертификат об отсутствии ВИЧ-инфекции.

- медицинское заключение о прохождении освидетельствования на наличие заболевания наркоманией.

- медицинское заключение мигранту выдается в любом случае, и если опасные инфекционные заболевания были обнаружены и если не были обнаружены.

А вот медицинские сертификаты для иностранных граждан об отсутствии ВИЧ-инфекции выдаются только, если у иностранца не было обнаружено инфекции.

2.2 Анализ внешней среды ООО «ЕМЦ»

С целью анализа внешней среды проведен анализ отрасли по стратегической модели пяти конкурентных сил М. Портера. Отрасль, в которой работает предприятие – здравоохранение. Предприятие оказывает платные медицинские услуги иностранным гражданам.

Конкуренция внутри отрасли.

Особенностью рынка платных медицинских услуг для иностранных граждан является то, что иностранным гражданам не придется заниматься самостоятельно сбором необходимых документов и справок, после прохождения медицинского осмотра пакет документов поступает в отдел по работе с иностранными гражданами, и они оформляют полный спектр документов для получения патента, РВП, ВНЖ и т.д.

Для подачи документов для оформления патента специалисты в ООО «ЕМЦ» используют специальный программный продукт ОПТИКАРД, где записываются все персональные данные иностранного гражданина и результаты его медицинского осмотра, после чего данные направляются в ФГУП «Паспортно-визовый сервис» МВД России.

Барьеры входа в отрасль высокие. Такие сложности, как проблемы с оформлением регистраций, получения лицензии на оказание медицинских услуг имеют место быть.

Успех предприятия во многом определяется качеством оказанных услуг, т.е. имеют значение такие параметры, как человеческие ресурсы, близость и доступность.

Конкуренция со стороны товаров-заменителей.

Услуг-заменителей нет.

Угроза появления новых конкурентов.

Возможность появления новых конкурентов коммерческих медицинских организаций в отрасли низка ввиду следующих факторов:

- очень капиталоемкая отрасль;
- сложная система получения лицензии для осуществления медицинских услуг;
- большой временной разрыв между инвестициями и получаемой прибылью;

На данный момент единственным прямым конкурентом в этой отрасли является ГАУЗ АО «Городская поликлиника № 1» в г. Благовещенск,

находящаяся по улице Калинина 82. Платное отделение оказывает медицинские услуги иностранным гражданам.

Влияние поставщиков.

Анализ поставщиков направлен на выявление тех аспектов в деятельности субъектов, снабжающих организацию различным сырьём, энергетическими и информационными ресурсами, от которой зависит эффективность работы организации, себестоимость и качество предлагаемых услуг.

Процесс предоставления услуг во многом зависит от соблюдения сроков поставок. Одним из главных поставщиков ООО «ЕМЦ» является ЗАО «СИБПРО». Закрытое акционерное общество «Сибирское производство ценных бумаг и другой точной полиграфической продукции». С момента основания основным видом деятельности предприятия является изготовление защищенной от подделок полиграфической продукции. Предприятие является лицензиатом Федеральной налоговой службы Российской Федерации.

Сотрудничество с Истомин&Ко позволяет уменьшить издержки на обслуживание компьютерных сетей за счет отсутствия необходимости нанимать штатного специалиста. Компания предлагает полный комплекс услуг по автоматизации бизнес-процессов в сфере торговли и производства. Компания является официальным партнером компании «1С» и обслуживает ООО «ЕМЦ», внедрение и установка типовых программных продуктов на базе платформы «1С» стоит именно за этой компанией.

Рабочий процесс в организации напрямую зависит от товаров, услуг и работ, предоставляемых поставщиками.

Влияние покупателей.

Основными клиентами ООО «ЕМЦ» являются крупные компании, сотрудничающие с иностранными гражданами. Они предоставляют рабочие места гражданам ближнего зарубежья, Китая, Сербии и др. Основными крупными заказчиками являются АО ЯматаЯтырымИншаат Туризм

веТиджарет Аноним Ширкети, Renaissans Heavy Industries, Амурский филиал Чайна Петролеум Инжиниринг энд Констракшн Корпорейшн для строительства крупных объектов на территории области (ГПЗ).

Внешняя среда ООО «ЕМЦ» изучена в первую очередь для того, чтобы вскрыть те угрозы и возможности, которые предприятие должно учитывать при определении своих целей и при их достижении.

Посредством PEST-анализа выявлены политические, экономические, социальные и технологические факторы внешней среды, влияющие на предприятие. Результаты представлены в таблице 2.

Таблица 2 – PEST-анализ внешней среды ООО «ЕМЦ»

Политические факторы		Р	Экономические факторы		Е
1	Влияние государства на въезд/выезд из страны		1	Высокий поток мигрантов способствуют развитию бизнеса	
2	Наличие безвизового режима для граждан из стран-участниц Таможенного союза		2	Большие градостроительные объекты привлекают большой поток мигрантов	
3	Наличие закона обязывает сдавать русский язык, что повышает спрос на услуги		3	Выгодный валютный курс позволяет привлекать рабочую силу	
Социальные факторы		S	Технологические факторы		Т
1	Снижение численности населения Амурской области заставляет привлекать трудовых мигрантов на строительство крупных объектов		1	Строительство ГПЗ позволит привлечь высококвалифицированных иностранных граждан, поспособствует производству высокотехнологичной продукции	
2	Низкая заработная плата населения Амурской обл. не способствует привлечению местного населения на отдельные виды работ и это вынуждает обращаться за дешевой рабочей силой		2	Строительство уникального ГПЗ в РФ говорит о высокой технологической оснащенности отрасли	
3	Увеличение доли пенсионеров в общей численности населения		3	Увеличение пропускной способности аэропорта г. Благовещенск	

SWOT-анализ для оценки положения ООО «ЕМЦ» на рынке является важным при разработке стратегии развития организации, так как он позволяет достоверно оценить сильные и слабые стороны деятельности фирмы по предоставлению комплексных медицинских услуг и услуг по оформлению документации с учетом возможностей и угроз внешней среды.

Таблица 3 – SWOT-матрица

Сильные стороны	Слабые стороны
1 Высокая компетенция и квалификация персонала 2 Гибкая ценовая политика 3 Высокое качество предоставляемых услуг 4 Выгодное месторасположение 5 Отсутствие языкового барьера для иностранных граждан за счет наличия переводчиков 6 Использование системы мотивации работы персонала	1 Узкий спектр предоставляемых услуг 2 Нехватка персонала 3 Нехватка финансовых ресурсов 4 Высокая зависимость от поставщиков 5 Относительно небольшая площадь, которая исключает возможность обслуживать несколько крупных компаний
Возможности	Угрозы
1 Расширение ассортимента предлагаемых услуг, создание новых услуг 2 Выход на новые рынки. 3 Привлечение новых крупных компаний, привлекающих мигрантов к трудовой деятельности, за счет эффективного ценообразования	1 Появление новых фирм-конкурентов 2 Ужесточение конкуренции между фирмами 3 Нестабильная экономическая ситуация 4 Сезонные колебания спроса на услуги

Анализ помогает определить стратегию развития компании в соответствии с актуальными условиями рынка.

Зная свои сильные стороны, маркетинговые сообщения будут более точными. В тоже время, зная слабые стороны, организация сможет приложить все усилия по их нивелированию.

2.3 Анализ внутренней среды ООО «ЕМЦ»

Внутренняя среда организации – это та часть общей среды, которая находится в пределах организации. Она оказывает постоянное и самое непосредственное воздействие на функционирование организации. Внутренняя среда имеет несколько срезов, состояние которых в совокупности определяет тот потенциал и те возможности, которыми располагает организация.

Основной целью маркетинга ООО «ЕМЦ» является расширение ассортимента услуг, а именно в системе 4P это ключевой элемент –

«product». Расширение ассортимента медицинских услуг позволит привлечь большее количество потенциальных клиентов. Данный проект ориентирован на достижение целей не только организации, но и заказчиков. Для наших заказчиков, а именно, иностранных граждан или крупных иностранных компаний, задействованных в строительстве крупных объектов в Амурской области, созданы все условия для упрощения процессов получения необходимых документов. Клиенты проходят комплексный медицинский осмотр с последующим оформлением и постановкой на миграционный учет. Расширение ассортимента предоставляемых услуг позволит привлечь новых заказчиков, а также поддерживать взаимовыгодные отношения с контрагентами. В отличие от конкурентов ООО «ЕМЦ» предлагает услуги более высокого качества, комплексное обслуживание одновременно в Едином Миграционном центре и Едином Медицинском центре. Это позволяет нашим клиентам сократить расход времени на сбор необходимых справок и документов, так как эти занимается ООО «ЕМЦ».

Одной из целей организации является наличие и преобразование ресурсов, основными из них являются трудовые ресурсы, основные и оборотные средства, технология и информация.

По состоянию на конец 2019 года в ООО «ЕМЦ» осуществляли свою трудовую деятельность 19 человек.

Упрощенно структуру кадрового состава можно представить в виде следующей схемы (рисунок 1).

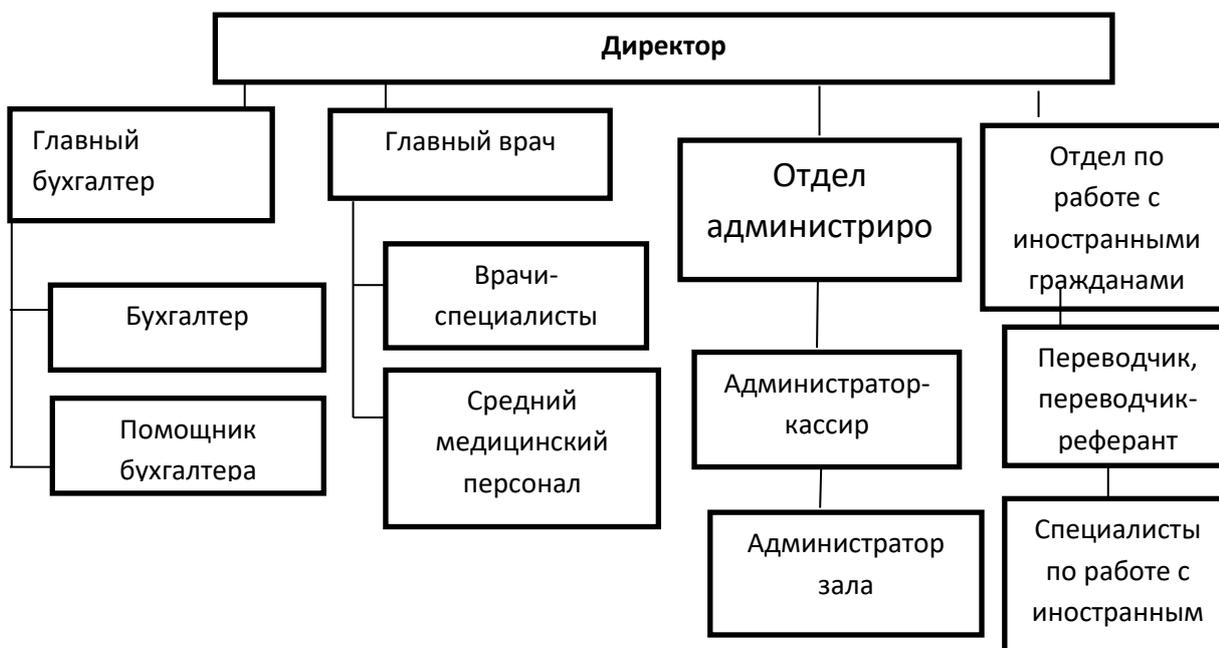


Рисунок 1 – Структура управления ООО «ЕМЦ»

Из рисунка 1 видно, что руководство организацией осуществляется генеральный директор, которому непосредственно подчинены бухгалтер, главный врач и отдел хозяйственно-материального обеспечения.

1) Директор ООО «ЕМЦ» осуществляет руководство всей хозяйственно-финансовой деятельностью предприятия, в том числе осуществляет стратегическое планирование в сфере материально-технического снабжения, определения плана продаж и степени его исполнения, заключает корпоративные договоры от имени компании, контролирует выполнение краткосрочных и долгосрочных обязательств, осуществляет общий контроль за всеми экономическими показателями деятельности компании.

2) Бухгалтер занимается учетом бухгалтерской документации, контролирует все важнейшие функции предприятия в финансовой сфере, проводит экономический анализ, осуществляет проверки и документальные ревизии, взаимодействует с государственными (в том числе, фискальными) органами по вопросам хозяйственной деятельности предприятия.

Организационно-управленческая структура предприятия представлена таким образом, что решение всех задач проводится эффективно.

3) Главный врач осуществляет руководство учреждением здравоохранения в соответствии с действующим законодательством, определяющим деятельность органов и учреждений здравоохранения; представляет учреждение здравоохранения в государственных, судебных, страховых и арбитражных органах, рассматривает и утверждает положения о структурных подразделениях учреждения и должностные инструкции работников. Контролирует выполнение требований правил внутреннего трудового распорядка, техники безопасности, охраны труда, технической эксплуатации приборов, оборудования и механизмов.

Исходя из схемы, можно сделать вывод, что в ООО «ЕМЦ» применяется линейно-функциональная структура управления предприятием. Такая структура позволяет избежать недостатков линейной и функциональной структуры, таких как недостаточная координация отделов организации в совместной работе и отсутствие горизонтальных связей.

Положительными моментами линейно-функционального управления ООО «ЕМЦ» являются специализация подразделений на выполнении определенного вида управленческой деятельности, четкость системы взаимодействия подразделений, высокая компетенция функциональных руководителей.

Слабой стороной организационной структуры является ограничение возможности профессионального развития функциональных и особенно линейных руководителей (руководители освобождаются от специализированных управленческих функций, сосредотачивая свое внимание на проблемах организации).

Таблица 4 – Численный состав и структура персонала по категориям

Наименование показателя	Значение показателя						Темп прироста 2019/2017, в процентах
	2017		2018		2019		
	Абсолютный прирост, чел	Удельный вес, в процентах	Абсолютный прирост, чел	Удельный вес, в процентах	Абсолютный прирост, чел	Удельный вес, в процентах	
Численность населения	16	100,0	18	100,0	19	100,0	+18,75
Производственно-промышленный персонал:							
руководители	8		10		10		
специалисты	2	12,50	2	11,12	2	10,51	-1,99
служащие	5	31,25	6	33,34	6	31,58	+0,33
Непромышленный персонал:							
медицинские работники	1	6,25	2	11,12	2	10,51	+1,26
8		8		9			
8	50,00	8	44,20	9	47,40	-2,60	

По данной таблице можно сделать вывод, что численность персонала в 2019 г. повысилась на 18,75 % по сравнению с 2017 г. Непромышленный персонал снизился на 1,99 %. Основную долю персонала занимают медицинские работники – 47,40 % от общей численности.

Структура персонала по категориям представлена на рисунке 2.

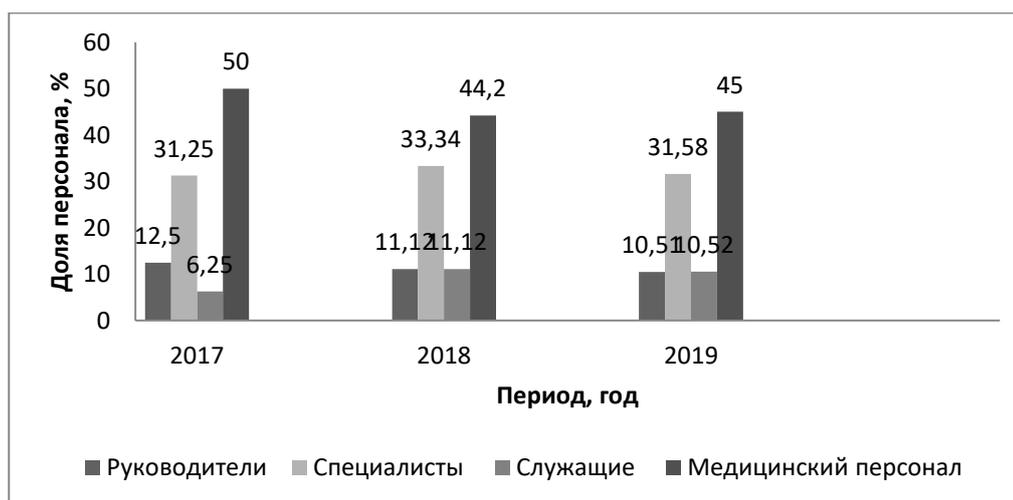


Рисунок 2 – Структура персонала по категориям

Существенных изменений в 2017 – 2019 гг. в структуре персонала не произошло. Можно отметить, что наибольший удельный вес в общей

численности персонала занимает непромышленный персонал – медицинские работники, что во многом объясняется спецификой деятельности предприятия. В 2019 году удельный вес медицинских работников составляет 47,40 %, в 2018 – 44,20 %, в 2017 – 50,00 %.

ООО «ЕМЦ» ведет политику вознаграждения, которая нацелена на стимулирование, мотивацию и удержание ключевых сотрудников.

На предприятии действует эффективная система стимулирования. Создан единый фонд материального поощрения, куда включаются единовременные премии и вознаграждения, выплачиваемые по специальным системам премирования (количество оказанных медицинских осмотров, оформленных патентов, РНР, РВП и др.)

Компьютерные технологии управления занимают доминирующее положение в сфере управления. Эти технологии позволяют решить множество задач, достигнуть цели, связанных с потребностью работать в централизованных базах данных с удаленным доступом, передаче данных на значительное расстояние и их распределенной обработке на различных компьютерах.

В ООО «ЕМЦ» используется программное обеспечение «1С: Медицина». "1С: Медицина" предназначена для того, чтобы автоматизировать процесс работы различных структурных подразделений медицинских учреждений, которые оказывают медицинские услуги в амбулаторно-поликлинических условиях. Программный продукт позволяет регистрировать, фиксировать всеперсональные данные пациента и создавать единое информационное пространство для ведения учета по основным процессам и операциям во всем учреждении, вне зависимости от его организационно-правовой формы.

Решение выполнено на базе платформы программы 1С: Предприятие 8, которая имеет программный ключ защиты и поддерживает работу в локальной сети или через Интернет, в том числе через веб-браузеры.

Этот программный продукт позволяет избежать или ликвидировать

возможные проблемы с регистрацией обращений пациентов, учетом амбулаторных карт и оказанных услуг в разрезе источников финансирования. Процесс оказания медицинских услуг становится простым и понятным, экономится время, как пациентов, так и персонала организации.

"1С: Медицина" дает возможность регистрировать факт оказания медицинской услуги с прикреплением к конкретному врачу и кабинету. На базе этого программного продукта уже настроены карты пациентов-иностранцев. Достаточно зафиксировать паспортные данные, сведения о регистрации и постановки на миграционный учет. В программе возможно ведение нескольких электронных карт пациента, в которых хранятся персональные данные и история лечения. Напрямую из программы возможно выставление счетов на оплату и составление договоров.

Также, в ООО «ЕМЦ» используется «1С: Бухгалтерия».

Программа 1С Бухгалтерия разработана на платформе программы 1С: Предприятия и используется для оптимизации бухгалтерского, налогового, кадрового учета на предприятии, независимо от его форм собственности. Она подойдет для производственных, торговых предприятий, и для предприятий, работающих в сфере услуг. Основной задачей базы является непосредственное объединение и оптимизация первичной документации, для выведения финансового результата организации, расчета налоговой базы и предоставления налоговой отчетности. Ведение учета в 1С основано на законодательных актах и кодексах. Существует возможность оформлять любые первичные документы, в зависимости от рода деятельности фирмы.

Различают два вида расчета: наличный и безналичный. Для реализации первого в 1С создан журнал «Касса». Здесь при помощи ПКО и РКО отражается движение денежных средств в наличном выражении.

Если осуществляется безналичный расчет можно использовать возможность подключения клиент банка, что позволяет создавать платежные поручения непосредственно в программе. Налаженная выгрузка значительно экономит время на ведение таких операций.

Учет заработной платы, кадровый и персонифицированный учет. В 1С: Бухгалтерии легко вести и кадровый учет сотрудников. Новым людям заводят карточку, где указывается вся информация о работнике, ведется табель учета рабочего времени.

Также разработана функция автоматического заполнения налоговых деклараций и отчетов в фонды. Важно, чтобы все операции были отражены в учете правильно, тем самым, легко сформировать отчет и рассчитать налоговую базу. В 1С бухгалтерии поддерживаются все формы налогообложения.

В конце отчетного периода делается закрытие месяца. Это автоматическая операция, которая формирует закрытие счетов и формирование результата финансовой деятельности. После проведения этого документа можно оценить прибыль или убыток предприятия. Чтобы программа функционировала и была эффективна, необходимо постоянно следить за обновлениями и устанавливать их. Все изменения в законодательстве тут же появляются в программе после обновления баз.

Отражая цели и задачи деятельности предприятия, план продаж и реализация услуг является важнейшей составной частью, ведущим разделом плана предприятия.

Доходы организации (предприятия) - это увеличение экономических выгод в результате поступления активов и погашения обязательств, приводящее к увеличению капитала этой организации.

Расходы организации (предприятия) - это уменьшение экономических выгод в результате выбытия активов и/или возникновение обязательств, приводящее к уменьшению капитала организации, за исключением уменьшения вкладов по решению участников.

Повышение эффективности производственной деятельности - это один из важнейших экономических рычагов не только в системе управления производством в целом, но и в системе внутрихозяйственного планирования, контроля и анализа.

Показатели финансовых результатов характеризуют абсолютную эффективность хозяйствования предприятия. Они характеризуют степень его деловой активности и финансового благополучия. Конечный финансовый результат деятельности предприятия - это балансовая прибыль или убыток.

Важнейшими среди них являются показатели прибыли. Рост прибыли создает финансовую базу для самофинансирования, расширенного производства, решение проблем социальных и материальных потребности трудового коллектива. Чтобы оценить результаты деятельности предприятия в целом и проанализировать ее сильные и слабые стороны, необходимо синтезировать показатели, причем таким образом, чтобы выявить причинно - следственные связи, влияющие на финансовое положение и его компоненты.

ООО «ЕМЦ» предоставляет следующие медицинские услуги:

1) Медицинский осмотр на ПАТЕНТ (медицинское освидетельствование + химико-токсикологическое исследование)

2) Медицинский осмотр на:

- РВП;
- вид на жительство;
- гражданство.

Основным источником информации при составлении характеристики предприятия выступает бухгалтерский баланс предприятия в Приложении А.

Таблица 5 – Состав имущества предприятия

в тыс.руб.

Актив	2017	2018	2019	Абсолютное изменение	
				2018	2019
1. Внеоборотные активы, в том числе:	4025	5309	4800	1284	-509
Основные средства	4025	5309	4800	1284	-509
2. Оборотные (текущие) активы, в том числе:	6246	14299	30119	8053	15820
Запасы	10	10	46	0	36
Дебиторская задолженность	473	1576	1793	1103	217

Продолжение таблицы 5

Краткосрочные финансовые вложения	0	0	4780	0	4780
Денежные средства	5762	12713	23501	6951	10788
Баланс	10271	19607	34919	9336	15312

Как видно из таблицы 5, общая стоимость имущества в отчетном периоде составляла 34919 тыс. руб. В активах организации доля текущих активов составляет 86,25 %, а внеоборотных средств 13,75 %.

Таким образом, наибольший удельный вес в структуре совокупных активов приходится на оборотные активы, что способствует ускорению оборачиваемости средств организации, т.е. организация использует интенсивную политику управления активами.

Одним из основных источников информации при составлении характеристики предприятия является отчет о финансовых результатах, который представлен в Приложении Б.

Рассмотрим динамику факторов формирования ООО «ЕМЦ» прибыли в 2018-2019 гг. (таблица 6).

Таблица 6 – Динамика факторов формирования прибыли в 2018-2019 гг.

Показатель	Базисный период, 2018 г.	Отчетный период, 2019 г.	Абсолютное отклонение (+/-)	Темп роста (снижения), %	Уровень к выручке в отчетном периоде, %	Уровень к выручке в базисном периоде, %	Отклонение уровня (+/-)
Выручка	66 109	68 520	2 411	103,65	100	100	0
Себестоимость продаж	50 203	51 950	1 747	103,48	75,82	75,94	-0,12
Прибыль (убыток) от продаж	15 906	16 570	664	104,17	24,18	24,06	0,12
Прочие доходы	45	70	25	155,56	0,11	0,07	0,04
Прочие расходы	363	544	181	149,86	0,79	0,55	0,24
Чистая прибыль	13 878	14 853	975	107,03	21,68	20,99	0,69

Согласно таблице 6 выручка растет в сравнении с себестоимостью продаж, что приводит к увеличению прибыли в 2019 г. в сравнении с 2018 г.

Согласно таблице 6 в 2019 г. чистая прибыль увеличилась на 7,03 % по сравнению с 2018г., что составило 14 853 тыс. руб. Уровень чистой прибыли

по отношению к выручке повысился на 0,69 %

Себестоимость оказанных услуг соответственно увеличилась в отчетном периоде по сравнению с прошлым на 1 747 тыс. руб. или 103,48 %.

Рост таких показателей, как прибыль от продаж и чистая прибыль также указывает на положительные тенденции организации производства на данном предприятии. Разные темпы изменения этих показателей могут быть вызваны в основном корректировкой системы налогообложения.

Таким образом, рентабельность является одним из основных критериев оценки эффективности работы предприятия, повышение рентабельности характеризует цель предприятия любой отрасли в рыночной экономике; рост рентабельности способствует повышению финансовой устойчивости предприятия; для предпринимателей показатель рентабельности характеризует привлекательность организации.

Оценка эффективности деятельности непрерывно связана с требованиями и условиями, существующими за пределами компании. Взаимодействие предприятия с внешними факторами воплощается на входе в виде затрат и на выходе в форме оказываемых пациентам медицинские услуги. Финансовые итоги работы выражены в чистой прибыли. Она представлена в виде разницы между выручкой и расходами на оказание услуг.

Управление финансовой деятельностью на предприятии осуществляется Главным бухгалтером.

В ООО «ЕМЦ» ведется учётная политика, являющаяся единой для целей налогообложения и для целей бухгалтерского учета:

- 1) бухгалтерский учет на предприятии ведётся Главным бухгалтером Белоусовой Л.В.;
- 2) отражение учетной информации производится с применением автоматизированной системы регистров бухгалтерского учета в программе «1С: Бухгалтерия»;
- 3) бухгалтерский учет в организации осуществляется

аналитическим путем, согласно плану счетов, утвержденных приказом Минфина РФ от 31.10.2000 №94н;

4) хозяйственные операции в бухгалтерском учете оформляются типовыми первичными документами, которые утверждены законодательством;

5) налоговый учет ведется в бухгалтерских регистрах.

В ООО «ЕМЦ» применяется автоматизированная форма бухгалтерского учета, конфигурация 1С: Бухгалтерия.

ООО «ЕМЦ», находясь на упрощенной системе налогообложения, вместо нескольких основных налогов платит всего лишь один, это значительно упрощает ведение бухгалтерской отчетности и получает большую возможность сократить налоговые затраты. Это может быть либо сумма, равная 6 % от доходов ООО «ЕМЦ», либо 15 % от суммы, получившейся в результате вычитания от суммы доходов количества затраченных средств (доходы минус расходы). В последнем случае законодательно определен обязательный минимум выплат – он составляет 1% от общей суммы доходов. ООО «ЕМЦ» выплачивает 15 % (доходы минус расходы) .

Упрощенная система налогообложения удобна для ООО «ЕМЦ» которые работают в сфере малого бизнеса, преимущественно с физическими лицами.

Важно отметить, что не каждая организация, желающая выбрать для себя упрощенную систему налогообложения, может это сделать. ООО «ЕМЦ» находится на упрощенной системе налогообложения так как соответствует следующим параметрам:

- 1) Количество работников организации не превышает 100 человек.
- 2) Балансовая стоимость амортизируемого имущества предприятие – не больше 100 млн. рублей.
- 3) Более 75 % от суммы уставного капитала принадлежит участника – физическим лицам.

4) Валовая выручка ООО за год не превышает 20 млн. рублей.

Применение упрощенной системы налогообложения предусматривает, с одной стороны, замену одним общим налогом целого ряда налогов, сборов, отчислений в государственные целевые бюджетные и внебюджетные фонды; с другой стороны, сохранение обязанности по уплате определенных налогов и сборов.

Ведение налогового учета осуществляется силами штатного бухгалтера в одном лице. Налоговый учет доходов и расходов ведется в книге учета доходов и расходов организаций и индивидуальных предпринимателей, применяющих упрощенную систему налогообложения, форма которой утверждена Приказом Минфина России от 22 октября 2012г. №135н.

Книга учета доходов и расходов ведется налогоплательщиком на компьютере в электронном виде, с использованием программы «1С: Бухгалтерия»

К налоговой отчетности ООО «ЕМЦ», применяющей упрощенную систему налогообложения, относится:

- декларация по налогу на УСН (подается в ИФНС один раз в год не позднее 31 марта следующего за отчетным года);
- книга учета доходов и расходов (по требованию ИФНС);
- бухгалтерский баланс (раз в год, не позднее 31 марта следующего за отчетным года);
- отчет о финансовых результатах (раз в год, не позднее 31 марта следующего за отчетным года);
- сведения о доходах сотрудников по форме 2 – НДФЛ (раз в год, не позднее 1 апреля следующего за отчетным года);
- расчет сумм налога на доходы физических лиц, исчисленных и удержанных налоговым агентом (форма 6-НДФЛ) (КНД 1151099);
- сведения о среднесписочной численности (раз в год, не позднее 20 января следующего за отчетным года);
- отчет по форме СЗВ-М (ежемесячно не позднее 15-го числа месяца,

следующего за отчетным периодом);

- отчет по форме СЗВ-СТАЖ (не позднее 1 марта года, следующего за отчетным годом);

- отчет по форме 4-ФСС (подается ежеквартально, в электронной форме, не позднее 25 числа, следующего за отчетным кварталом);

- отчет по форме СЗВ-ТД составляется отдельно на каждого сотрудника, с которым заключен трудовой договор, в том числе на тех, кто работает по совместительству или дистанционно. Подается не позднее 15-го числа месяца, следующего за тем, в котором непосредственно было проведено одно из вышеперечисленных кадровых событий, либо работник подал заявление о выборе формы трудовой книжки.

Объем оказанных услуг - это основной показатель, характеризующий деятельность предприятия. По своему экономическому содержанию объем оказанных услуг характеризует конечный финансовый результат работы предприятия, выполнения своих обязательств перед потребителями, степень участия в удовлетворении потребностей рынка.

В ООО «ЕМЦ» проводят 2 вида медосмотра, а именно, в первую группу входят медосмотры: РВП (разрешение на временное проживание), ВНЖ (вид на жительство), Гражданство и др. Во вторую – медицинский осмотр на получение патента.

Динамика объемов оказанных услуг проиллюстрирована на рисунке 3.

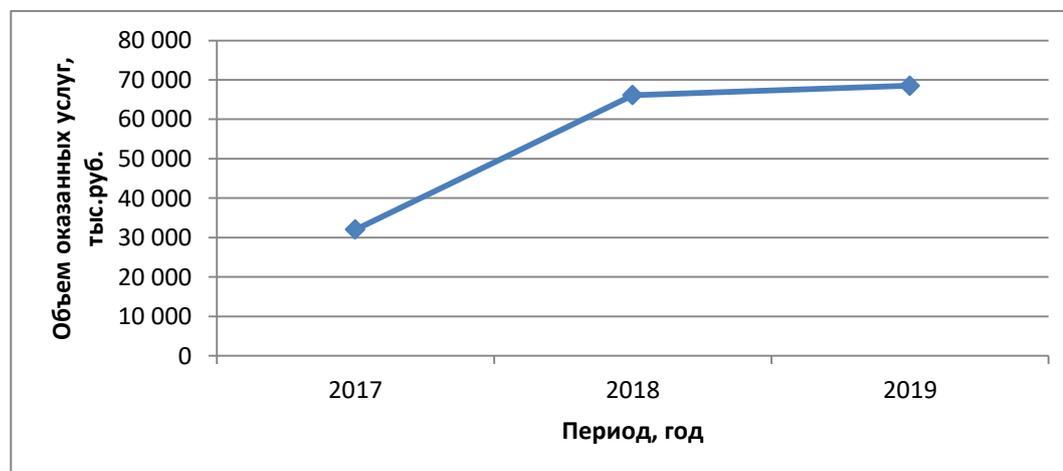


Рисунок 3 – Объем оказанных услуг

Основные экономические показатели деятельности предприятия проиллюстрированы на рисунке 4.

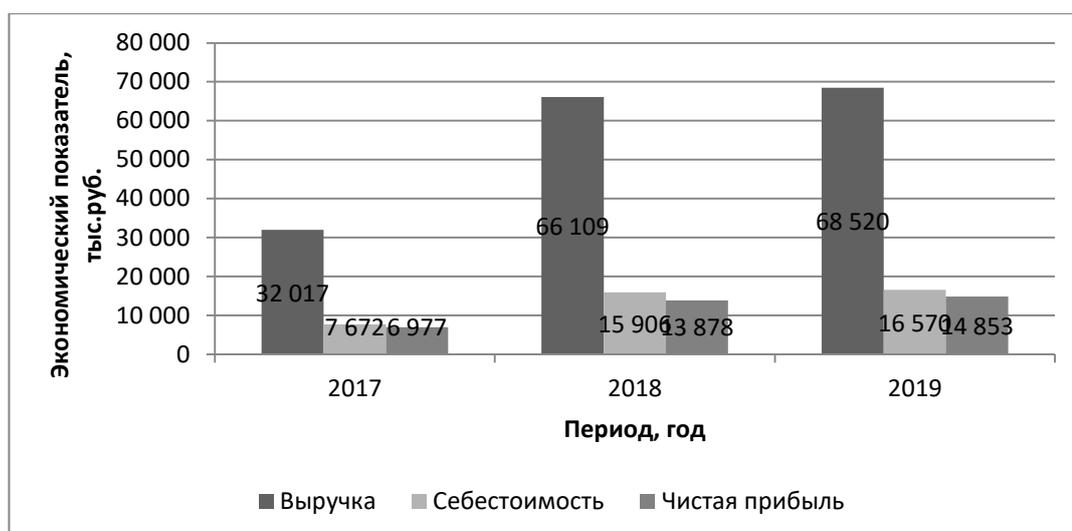


Рисунок 4 – Основные экономические показатели

По данному графику наблюдается улучшение и повышение некоторых экономических показателей. На фоне роста выручки себестоимость значительно повысилась. Это может быть вызвано повышением объема коммерческих расходов.

Далее проведен анализ ликвидности, финансовой независимости и структуры капитала. Рассчитанные коэффициенты представлены в таблице 5.

Анализ финансовой устойчивости организации показывает, насколько сильную зависимость она испытывает от заемных средств, насколько свободно она может маневрировать собственным капиталом.

Таблица 7 – Показатели финансовой устойчивости

Показатели	Значение			Изменение		Нормативное ограничение
	2017	2018	2019	2018	2019	
1. Коэффициент обеспеченности собственными оборотными средствами	0,0682	0,126	5,8975	0,0578	5,772	0,1 и более
2. Коэффициент покрытия инвестиций	0,3997	0,0776	0,7378	-0,322	0,66	0,75 и более
3. Коэффициент мобильности имущества	0,7329	0,6161	1	-0,117	0,384	
4. Коэффициент мобильности оборотных средств	0,8582	0,8598	0,9164	0,0016	0,0566	0,17- 0,4
5. Коэффициент обеспеченности запасов	-431,5	-321,1	1466,7	110,4	1787,8	0,5 и более

Продолжение таблицы 7

6. Коэффициент краткосрочной задолженности	1	1	1	0	0	0,5
7. Коэффициент капитализации (плечо финансового рычага)	0,495	0,2764	0	-0,219	-0,276	меньше 1,5
8. Коэффициент финансирования	2,0203	3,6178	-	1,598	-3,618	больше 0,7

О достаточно устойчивом финансовом состоянии свидетельствует тот факт, что на конец периода коэффициент обеспеченности собственными оборотными средствами составил 5,8975, т.е. 589,8 % собственных средств организации направлено на пополнение оборотных активов. Рост коэффициента составил 5,772.

Коэффициент покрытия инвестиций равен 0,7378 и не соответствует нормативному значению (при норме 0,75). За текущий период значение коэффициента увеличилось на 0,66.

Значение показателя коэффициента мобильности оборотных средств позволяет непосредственно отнести предприятие к низкой группе риска потери платежеспособности, т.е. уровень его платежеспособности достаточно высок.

Значение коэффициента обеспеченности материальных запасов по состоянию на конец анализируемого периода составило 1466,7, что соответствует норме. За рассматриваемый период значение коэффициента выросло на 1787,8.

Коэффициент краткосрочной задолженности показывает преобладание краткосрочных источников в структуре заемных средств, что является негативным фактом, который характеризует ухудшение структуры баланса и повышение риска утраты финансовой устойчивости.

Доля собственных средств в оборотных активах выше 10 %, что соответствует нормативам минимального уровня устойчивого финансового состояния. Финансовое состояние с точки зрения состояние запасов и обеспеченность их источниками формирования является абсолютно устойчивым, так как в ходе анализа установлен излишек собственных оборотных средств, излишек собственных и долгосрочных заемных

источников формирования запасов, и излишек общей величины основных источников формирования запасов.

Осуществляя хозяйственную деятельность, организации постоянно сталкиваются с необходимостью проведения расчетов с контрагентами. В большинстве случаев оплата предоставленной услуги поступает с течением времени. Учитывая это, за время от момента оказания услуги до момента поступления платежей средства организации отвлекаются, как следствие, возникает дебиторская задолженность.

Дебиторская задолженность представляет собой задолженность поставщиков и подрядчиков, работников и физических лиц данной организации. Состояние дебиторской задолженности, ее размер и качество оказывают значительное влияние на оборачиваемость капитала, вложенного в текущие активы, а, следовательно, и на финансовое состояние организации, это обуславливает непосредственно необходимость постоянного мониторинга и анализа дебиторской задолженности, который включает в себя формирование информации о величине, структуре дебиторской задолженности, а также наличии и объемах просроченной задолженности. Информация о дебиторской задолженности, необходимая как для внешних, так и для внутренних пользователей, основывается на данных бухгалтерской отчетности, а также данных аналитического учета.

Принятие решений является важным элементом любой управленческой деятельности. Принятие решений – это шплавное «ядро», вокруг которого крутится жизнедеятельность любой организации. Управленческое решение можно воспринимать как продукт управленческого труда, а его принятие – как процесс, который ведет к появлению этого продукта.

Решение – это выбор одной оптимальной альтернативы из множества возможных. Принятие решений – это такой связующий процесс, который строго необходим для выполнения любых задач и управленческих функций.

Запрограммированные решения, выстроенные как по шаблону, типичные чаще всего для повторяющихся ситуаций, которые не несут в себе

новых проблем, принимаются с соблюдением конкретной последовательности этапов. Новые или сложные проблемы требуют незапрограммированных решений, в этом случае руководитель сам решает какую процедуру принятия решений ему выбирать.

Решения могут приниматься с помощью интуиции человека, суждения или методом рационального разрешения проблем. Последний из вариантов способствует повышению вероятности принятия эффективного решения в новой проблемной ситуации.

Механизм реализации принятого управленческого решения включает в себя:

- Оформление принятого управленческого решения.

Принятое решение может быть оформлено непосредственно в виде документа «Приказ директора ООО «ЕМЦ» Дымова Е.А.».

Для реализации управленческого решения необходимо определить перечень необходимых работ и сроки реализации.

Приказ № 3/2019 от 31 мая 2019 года «Об организации оперативного контроля над оказанными услугами». В целях улучшения контроля и исключения ситуаций потери информации об оказанных услугах генеральный директор ООО «ЕМЦ» приказывает:

Вести учет в программе 1С: Медицина всех пациентов без исключения

Под учетом подразумевается оформление пациента (наличными/безналичными/без оплаты), оформление услуги, оплата услуги (обязательно оформлять кассовый чек на каждого пациента отдельно). Если оплата предусмотрена безналичными денежными средствами, то выписываются счета, организация, которая привлекает иностранных работников, оплачивает. После того как были указаны услуги, представителям компании-клиента выдаются акт об оказании услуг в двух экземплярах. Администратору-кассиру необходимо ежедневно сдавать отчет об оказанных услугах.

Стратегия предприятия является одним из факторов, исследуемых во внутренней среде. Она тесно связана с внешней средой, так как влияет на взаимодействие с субъектами извне.

ООО «ЕМЦ» применяет товарную стратегию. Она оптимизирует и определяет ассортимент предоставляемых услуг, наиболее предпочтительного для успешной работы на рынке и обеспечивающего эффективность деятельности организации в целом.

Товарная стратегия предприятия вырабатывает правила и прием исследования и формирования потенциальных рынков товаров и услуг, отвечающих миссии фирмы. Товарная стратегия определяет методы поиска наиболее предпочтительных для фирмы стратегических зон хозяйствования (СЗХ), методы образования и управления наборами СЗХ, обеспечивающими внешнюю гибкость фирмы.

Главными задачами товарной стратегии являются:

- увязка перспективных задач (миссии) фирмы с потенциальными возможностями рынка и ресурсами фирмы, которыми она сможет располагать в стратегической перспективе;
- анализ жизненных циклов спроса услуги;
- разработка правил формирования товарного ассортимента, обеспечивающих конкурентное преимущество фирмы и на этой основе максимизацию экономической прибыли в долгосрочной перспективе.

Товарная стратегия фирмы является базой для планирования ассортиментной, кадровой, инвестиционной политики. На основе товарной стратегии вырабатываются решения, принимаемые с учетом других составляющих экономической стратегии, с которыми товарная стратегия находится в взаимосвязи.

Задача разработки стратегии относится к руководителям высшего звена, но в процессе ее реализации необходима сплоченная работа всего персонала организации.

Стратегии необходимо разрабатывать, чтобы:

- эффективно сформулировать условия реализации бизнеса компании;
- взаимосвязывать необходимые действия и решения менеджеров и всего персонала, придать всем производственным и управленческим процессам общую направленность, создать единый для всей компании план действий.

При разработке товарной стратегии необходимо начинать с анализа проблем в исследуемой области, а именно в объекте исследования, что позволяет создать модель, описывающая состояние существующей ситуации.

2.4 Анализ актуальных проблем в ООО «ЕМЦ»

В условиях неполной финансовой устойчивости наличие дебиторской задолженности для многих компаний является самой острой и актуальной проблемой. Нехватка денежных средств вынуждает нарушать обязательства по оплате своим поставщикам, задерживать уплату налогов, привлекать дополнительные кредиты под высокие проценты банка. Фактически любая задержка оплаты может создать для организации серьезные проблемы.

Информационная база анализа дебиторской задолженности в этом случае – данные о величине дебиторской задолженности, отраженной по строке 1230 «Дебиторская задолженность» бухгалтерского баланса.

Таблица 8 – Информационная база анализа дебиторской задолженности

в тыс. руб.

Наименование показателя	Код	Период	
		2018 г.	2019 г.
Выручка	2110	66 109	68 520
Дебиторская задолженность	1230	1576	1793
Итого по разделу	1200	14 299	30 119
Баланс	1600	19 607	34 919

Так, по данным бухгалтерского баланса организации величина дебиторской задолженности в 2019 г. повысилась на 12,1 % по сравнению с показателем на 31.12.2018 г.

Результаты доли дебиторской задолженности в общей величине

оборотных активов организации, а также в общей стоимости имущества организации приведены в таблице 9.

Таблица 9 – Результаты расчетов показателей дебиторской задолженности

Наименование показателя	2018 г.	2019 г.
Доля дебиторской задолженности в стоимости оборотных активов, %	0,11	0,06
Доля дебиторской задолженности в общей величине активов организации, %	0,08	0,05
Средняя величина дебиторской задолженности	1024,5	1684,5
Коэффициент оборачиваемости дебиторской задолженности	64,5	40,7

На отчетную дату понизилась доля дебиторской задолженности как в стоимости оборотных активов, так и в общей величине имущества организации.

В ООО «ЕМЦ» коэффициент оборачиваемости понизился на 24,2 %, это говорит о росте числа неплатежеспособных клиентов и других проблемах сбыта, а также может быть связан и с переходом компании к более мягкой политике взаимоотношений с клиентами, направленной на расширение доли рынка.

Дебиторская задолженность ООО «ЕМЦ» составляет достаточно ощутимую сумму, поэтому необходимо принять дополнительные меры по ее сокращению и переводу в ликвидные активы (денежные средства). Для этого целесообразно проводить мониторинг задолженности не ежегодно, а ежеквартально, с уведомлением должников о необходимости сверки. Кроме того, возможно проведение переговоров с партнерами о предоставлении рассрочки или изменении графиков платежей с целью поступления средств на расчетные счета организации в более оперативном порядке.

Для решения проблем управления дебиторской задолженностью на предприятии можно предложить:

1) для контроля и планирования дебиторской задолженности на предприятии должна быть налажена работа по получению следующей информации:

- данные о выставленных дебиторам счетах, которые не оплачены на настоящий момент;
- время просрочки платежа по каждому из счетов;
- кредитная история контрагента (средний период просрочки, средняя сумма кредита).

3) снизить риск несвоевременного возврата денежных средств и возникновения убытков можно, заключив договор страхования дебиторской задолженности. Страхование дебиторской задолженности предполагает страхование риска убытков от несвоевременного возврата денежных средств покупателем или его банкротства. Безусловно, страхование дебиторской задолженности со временем станет нормой для многих российских компаний. Заключение договора страхования позволит не только провести обоснованную оценку кредитных рисков компании, но и переложить сами риски на страховую компанию.

Таким образом, рекомендуемые выше положения, которые могли бы лечь в основу политики управления дебиторской задолженностью ООО «ЕМЦ», позволят ему избежать убытков, связанных со списанием безнадежной к взысканию дебиторской задолженности, повысить эффективность расчетов с заказчиками.

3 СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ УПРАВЛЕНИЯ АССОРТИМЕНТОМ В ООО «ЕМЦ»

3.1 Разработка плана реализации проекта по расширению услуг в ООО «ЕМЦ»

Для расширения ассортимента необходимо дополнить вышеперечисленный список новыми врачами, которые будут оказывать дополнительные или новые услуги.

. Для нового вида медицинского осмотра - профессиональный осмотр для иностранных граждан необходимы такие врачи как хирург, гинеколог, офтальмолог, оториноларинголог, кардиолог.

Для ООО «ЕМЦ», можно сформулировать следующие стратегические цели:

- повышение стабильности финансового состояния предприятия;
- расширение ассортимента предоставляемых услуг;
- общее увеличение объема продаж предоставляемых услуг;
- укрепление репутации предприятия.

Для расширения ассортимента предоставляемых услуг необходимо разработать план, где все этапы проекта последовательны:

А - Принятие управленческого решения по решению проблемы;

В - Анализ продаж ООО «ЕМЦ»;

С - Создание команды проекта;

Д - Определение состава и последовательности выполнения работ проекта;

Е - Определение потребности в ресурсах;

Ф - Определение бюджета;

Г - Выявление рисков и их оценка;

Н – Найм медицинских работников;

І – Заключение трудовых договоров с медицинскими работниками;

Ј – Оформление рабочих мест;

К - Обучение персонала;

L - Оценка результатов проекта;

M - Закрытие проекта.

Таким образом, реализация проекта по расширению ассортимента услуг пройдет в 4 этапа:

Первый этап – подготовительный, на этом этапе должны быть выполнены следующие операции:

- принятие управленческого решения по решению проблемы;
- анализ продаж ООО «ЕМЦ»;
- создание команды проекта.

Второй этап – этап планирования затрат и ресурсов, на этом этапе должны быть выполнены следующие операции:

- определение состава и последовательности выполнения работ проекта;
- определение потребности в ресурсах;
- определение бюджета;
- выявление рисков и их оценка.

Третий этап – расширение ассортимента, на этом этапе должны быть выполнены следующие операции:

- найм медицинских работников;
- заключение трудовых договоров с медицинскими работниками;
- оформление рабочих мест;
- обучение персонала.

Четвертый этап – заключительный, на этом этапе должны быть выполнены следующие операции:

- оценка результатов проекта;
- закрытие проекта.

Иерархическая структура реализации проекта по расширению предоставляемых услуг представлена на рисунке 5.

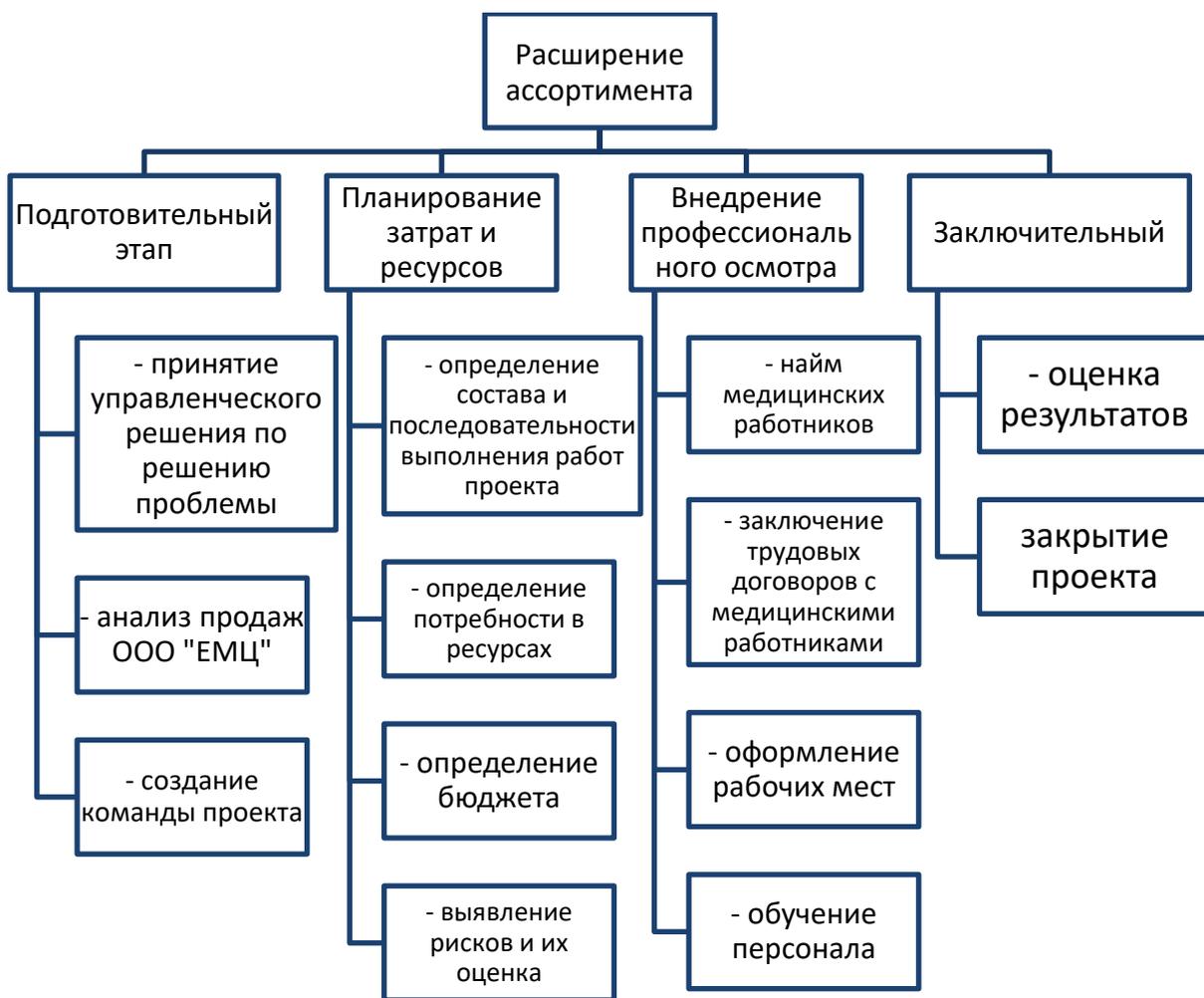


Рисунок 5 – Иерархическая структура проекта

Таким образом, был разработан план по расширению ассортимента в ООО «ЕМЦ», включающий в себя 13 этапов.

Организационная структура команды проекта, представляющая собой функциональную структуру, показана на рисунке 6.



Рисунок 6 – Организационная структура команды проекта

Роль руководителя проекта: грамотно организовать процесс планирования и реализации проекта, чтобы в максимально короткие сроки и с минимальным риском получить запланированный продукт.

Руководитель проекта – Генеральный директор.

Участники проекта: руководитель проекта, команда проекта.

Чтобы распределение ответственности в процессе принятия управленческого решения по расширению ассортимента услуг было эффективным, построена матрица распределения административных задач между участниками команды проекта. Матрица РАЗУ приведена в таблице 10.

Таблица 10 – Матрица распределения административных задач между участниками команды проекта в процессе реализации проекта

Работы участников проекта	Команда проекта			
	Генеральный директор	Главный врач	Главный бухгалтер	Администратор-кассир
Принятие управленческого решения по решению проблемы;	Я И			
Анализ хозяйственной деятельности ООО «ЕМЦ»;			Я И	
Создание команды проекта;		Я И		
Определение состава и последовательности выполнения работ проекта;		Я ±		К
Определение потребности в ресурсах;		К	Я П И	
Составление сметы затрат;	Я ±		П	К
Определение бюджета;			П ±	К
Выявление рисков и их оценка;		Я		
Закупка оборудования и оргтехники;		К		И
Оформление рабочих мест;		И	К	
Найм медицинских работников;	И	К	Р	
Заключение трудовых договоров с медицинскими работниками;	И		Р	
Обучение персонала;		! И		К
Смета нового ассортимента;			И ±	К
Утверждение ассортимента услуг;	ЯИ			
Оценка результатов проекта;	ЯИ			
Закрытие проекта.	ЯИ			

Условные обозначения:

Я – ответственность за единолично принятое решение;

! – персональная ответственность за решение, принятое коллективно;

Р – участие в коллективном принятии решения;

± – выполнение расчетов;

П – планирование;

К – контроль;

И – исполнение.

Сетевой график – это динамическая модель проекта, которая отражает последовательность и зависимость работ, необходимых для успешного завершения проекта. Он необходим для отражения сроков выполнения запланированных работ и ресурсы, необходимые для их выполнения.⁶

В таблице 11 указаны данные, необходимые для построения сетевой модели.

Таблица 11 – Исходные данные для построения сетевой модели

Наименование работы	Обозначение операции	Предшествующие операции	Время на выполнение работ, дней
Принятие управленческого решения по решению проблемы;	А	-	5
Анализ хозяйственной деятельности ООО «ЕМЦ»;	В	А	6
Создание команды проекта;	С	В	3
Определение состава и последовательности выполнения работ проекта;	Д	С	6
Определение потребности в ресурсах;	Е	Д	4
Составление сметы затрат;	F	Е	2
Определение бюджета;	G	F	3
Выявление рисков и их оценка;	Н	G	3
Закупка оборудования и оргтехники;	И	Н	9
Оформление рабочих мест;	J	И	9

⁶ Шкурко, В. Е. Управление рисками проекта : учебное пособие для вузов / В. Е. Шкурко ; под научной редакцией А. В. Гребенкина. — 2-е изд. — Москва : Издательство Юрайт, 2020. — 182 с.

Продолжение таблицы 11

Найм медицинских работников;	К	Ј	7
Заключение трудовых договоров с медицинскими работниками;	L	К	2
Обучение персонала;	М	L	7
Смета нового ассортимента;	N	М	3
Утверждение ассортимента услуг;	О	N	2
Оценка результатов проекта;	Р	О	3
Закрытие проекта.	Q	Р	1

На основе данной таблицы построена сетевой граф с расчетом продолжительности выполнения всех этапов проекта. Сетевой граф представлен в Приложении В.

Согласно сетевой модели, общая продолжительность процесса расширения ассортимента составит 75 рабочих дня. Наибольшее время займет процесс оформления рабочих мест для нового персонала.

Таблица 12 – Календарный план проекта

Наименование работы	Сроки выполнения	Отметка о наличии контрольной точки
1	2	3
Принятие управленческого решения по решению проблемы;	19.05.2020-23.05.2020	
Анализ хозяйственной деятельности ООО «ЕМЦ»;	24.05.2020-28.05.2020	
Создание команды проекта;	29.05.2020-31.05.2020	
Определение состава и последовательности выполнения работ проекта;	01.06.2020-06.06.2020	+
Определение потребности в ресурсах;	07.06.2020-10.06.2020	+
Составление сметы затрат;	11.06.2020-12.06.2020	
Определение бюджета;	13.06.2020-15.06.2020	+
Выявление рисков и их оценка;	16.06.2020-18.06.2020	+
Закупка оборудования и оргтехники;	19.06.2020-27.06.2020	
Оформление рабочих мест;	28.06.2020-06.07.2020	
Найм медицинских работников;	07.07.2020-13.07.2020	

Продолжение таблицы 12

Заключение трудовых договоров с медицинскими работниками;	14.07.2020-15.07.2020	+
Обучение персонала;	16.07.2020-22.07.2020	+
Смета нового ассортимента;	23.07.2020-25.07.2020	
Утверждение ассортимента услуг;	26.07.2020-27.07.2020	+
Оценка результатов проекта;	28.07.2020-01.08.2020	+
Закрытие проекта.	02.08.2020	+

В процессе расширения ассортимента установлены 9 контрольных точек, график которых показан в таблице 13.

Контрольные точки — это значимые моменты проекта, связанные, как правило, с достижением промежуточных результатов проекта. При достижении контрольных точек обычно производится сравнение плановых и фактических показателей на момент достижения контрольной точки.

Таблица 13 – График контрольных точек проекта

Наименование контрольной точки	Дата
1	2
Определены состав и последовательность выполнения работ проекта;	06.06.2020
Определены потребности в ресурсах;	10.06.2020
Определен бюджет;	15.06.2020
Выявлены риски и завершена их оценка;	18.06.2020
Заключены трудовые договоры с медицинскими работниками;	15.07.2020
Обучение персонала завершено;	22.07.2020
Утвержден ассортимент услуг;	27.07.2020
Произведена оценка результатов проекта;	01.08.2020
Проект закрыт.	02.08.2020

График выполнения работ определяет в укрупненном виде целевые этапы и основные вехи, характеризующиеся сроками выполнения (таблица 14).

Таблица 14 –График расширения ассортимента услуг на период с 19.05.2020 по 02.08.2020

Наименование работы	Начальная дата	Конечная дата	Продолжительность	Месяцы		
				05	06	07
1	2	3	4	5	6	7
1-я стадия проекта			13			
Принятие управленческого решения по решению проблемы;			5			
Анализ хозяйственной деятельности ООО «ЕМЦ»;			5			
Создание команды проекта;			3			
2-я стадия проекта			18			
Определение состава и последовательности выполнения работ проекта;			6			
Определение потребности в ресурсах;			4			
Составление сметы затрат;			2			
Определение бюджета;			3			
Выявление рисков и их оценка;			3			
3-я стадия проекта			37			
Закупка оборудования и оргтехники;			9			
Оформление рабочих мест;			9			
Найм медицинских работников;			7			
Заключение трудовых договоров с медицинскими работниками;			2			
Обучение персонала;			7			
Смета нового ассортимента;			3			
4-я стадия проекта			6			
Утверждение ассортимента услуг;			2			
Оценка результатов проекта;			3			
Закрытие проекта.			1			

Основной отличительной особенностью тактических планов является то, что они составляются на определенные промежутки времени и, как правило, не охватывают весь жизненный цикл проекта. Процесс тактического планирования осуществляется постоянно и непрерывно на фазе реализации и

включает в себя систему текущих планов. Тактический план по расширению ассортимента услуг представлен в таблице 15.

Таблица 15 – Тактический план проекта расширения ассортимента услуг

Наименование работы	Начальная дата	Конечная дата	Продолжительность	Месяцы		
				05	06	07
3-я стадия проекта			33			
Производится закупка оборудования и оргтехники на 2 490 115 руб.;			5			
Оформление рабочих мест;			9			
Поиск и прием медицинских работников;			7			
Заключение трудовых договоров с медицинскими работниками;			2			
Обучение и адаптация персонала;			7			
Смета нового ассортимента;			3			

Из таблицы 15 видно, что третья стадия проекта начинается 16.06.2020 г. и завершается 25.07.2020 г., а продолжительность всей стадии составляет 33 дня.

3.2 Оценка затрат, ресурсов и формирование бюджета проекта по расширению ассортимента услуг

Расширение ассортимента — количественное и качественное изменение набора товаров за счет увеличения показателей, и новизны предложений. Причинами, способствующими расширению ассортимента, являются увеличение спроса и предложения, изменения предпочтений и требований со стороны покупателя, высокая рентабельность процесса обслуживания и реализации услуг, внедрение на рынок новых услуг.

Управление ассортиментом включает в себя:

- составление портрета потенциального клиента;
- изучение предлагаемого ассортимента на основе информационных источников;
- анализ потребительских свойств и качества конкурирующих услуг-

аналогов;

— анализ ассортимента по основным показателям;

— решение об оптимизации, расширении, обновлении торгового ассортимента, включении и исключении видов услуг;

В соответствии с вышепредложенной системой управления ассортиментом, первым этапом является составление портрета потенциального клиента, определение их текущих и перспективных потребностей. ООО «ЕМЦ» является в своем роде единственным медицинским учреждением в г. Благовещенске, которое специализируется на оказании медицинских услуг иностранным гражданам. Потенциальными клиентами являются иностранные граждане в возрасте от 18 до 65 лет (в зависимости от пенсионного возраста в различных странах), желающие прибывать, проживать или вести трудовую деятельность на территории Амурской области.

Вторым этапом в управлении ассортиментом услуг является изучение предлагаемого ассортимента на основе информационных источников (прайс-листы, интернет-сайты, печатные издания, информационные материалы);

В ООО «ЕМЦ» в наличии имеется разработанный и подписанный генеральным директором прайс-лист и иностранные граждане или компании, сотрудничающие и привлекающие к работе их, могут с ним ознакомиться.

Перечень услуг представлен в таблице 16.

Таблица 16 – Ассортимент предоставляемых услуг

№ п/п	Наименование услуги	Стоимость, руб.
1	Медицинский осмотр на ПАТЕНТ	5500
2	Медицинский осмотр на РВП/ГР/ВНЖ	3500
3	Химико-токсикологическое исследование	2500
4	Анализ ВИЧ	1500
5	Флюорография	200

Исходя из данных таблицы, в ООО «ЕМЦ» номенклатура состоит из 5 позиций и включает в себя два вида медицинских осмотров и три вида анализов.

— Третьим этапом в системе управления ассортиментом является анализ потребительских свойств и качества конкурирующих услуг-аналогов, Проведение исследования или тестирования качества с учетом способов приобретения услуг потенциальными покупателями (выяснение приемлемости этих товаров по основным показателям);

Анализ по модели 5 сил М.Портера показал, что у ООО «ЕМЦ» нет прямых конкурентов, и оно является единственным медицинским учреждением, имеющим специальную лицензию, которая позволяет оказывать услуги иностранным гражданам. Но при этом платное отделение в ГАУЗ АО «Городская поликлиника № 1» оказывает частично услуги иностранным гражданами. Отличием является то, что в ООО «ЕМЦ» проводят комплексные медосмотры мигрантам, что упрощает им процесс получения медицинского заключения.

В соответствии с представленной системой пятым этапом необходимо выполнить анализ ассортимента по основным показателям;

Условием управления ассортиментом является его количественная оценка в рамках кросс-категориального анализа.

Кросс-категориальный анализ — метод анализа категорий и подкатегорий товаров с целью оценки результативности формирования ассортимента.

Наиболее распространенным методом кросс-категориального анализа является ABC-анализ.⁷ Критерием анализа является объем продаж отдельных позиций и групп товаров и их рентабельность.

Для того, чтобы детально проанализировать номенклатуру проведен ABC-анализ. Данный метод позволит объективно оценить ассортимент

⁷ Лифиц, И. М. Товарный менеджмент: учебник для прикладного бакалавриата / И. М. Лифиц, Ф. А. Жукова, М. А. Николаева. — Москва: Издательство Юрайт, 2020. — 405 с.

организации. Данные анализа позволяют грамотно классифицировать позиции услуг, поделить их на группы и выделить лидирующие по прибыльности наименования.

АВС-анализ продаж ООО «ЕМЦ» представлена в таблице 17.

Таблица 17 – Метод АВС-анализ продаж ООО «ЕМЦ»

№ п/п	Наименование услуги	Выручка за 2019г., руб.	Удельный вес, %	Удельный вес нарастающим итогом, %	Группа
1	Медицинский осмотр на ПАТЕНТ	28093000	41,0	41,0	А
2	Медицинский осмотр на РВП/ГР/ВНЖ	19254320	28,1	69,1	А
3	Химико-токсикологическое исследование	9181680	13,4	82,5	В
4	Анализ ВИЧ	8427960	12,3	94,8	С
5	Флюорография	3563040	5,2	100,0	С
Итого:		68520000	100,0		

Медицинские осмотры на ПАТЕНТ и осмотры на РВП/ГР/ВНЖ входят в группу А. Основное продажи составляют именно эти услуги. Анализ ВИЧ и флюорография входят в группу С. Они не востребованы у пациентов, так как большую часть пациентов проходят комплексно медосмотры.

На основе данных таблицы построена кривая АВС-анализа оказываемых услуг и представлен на рисунке 7.

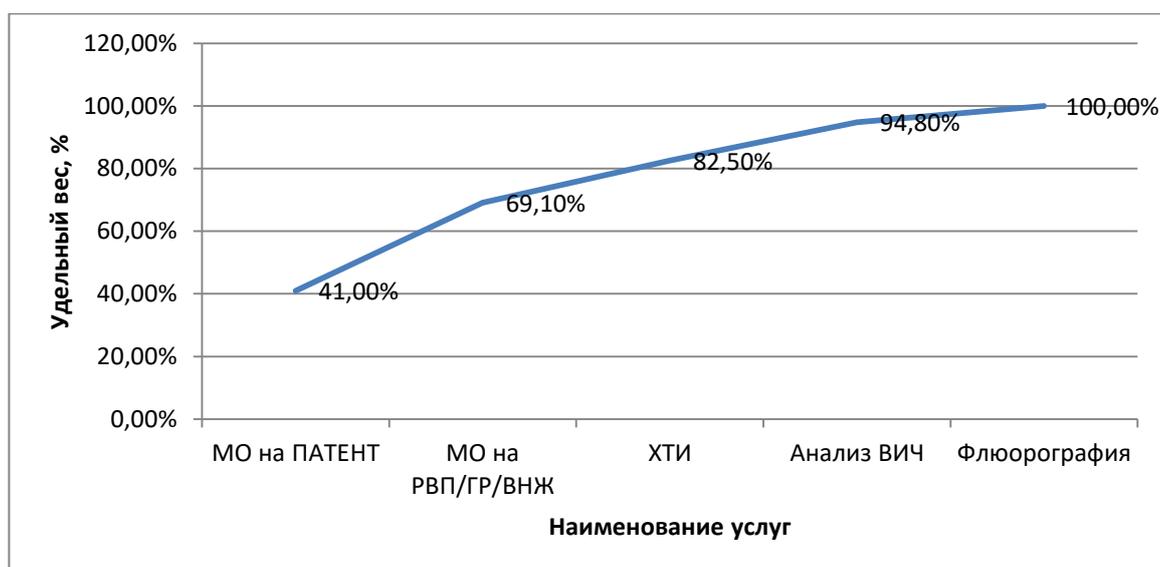


Рисунок 7 – Кривая АВС услуг ООО «ЕМЦ»

Как показал анализ, 2 группы медосмотров формируют 80 % всей прибыли организации. Именно эти две категории являются ключевыми для финансового результата и поэтому требуют наиболее пристального внимания. Химико-токсикологическое исследование формирует 10 % прибыли. Оставшиеся 10 % принадлежат анализам, которые являются наименее значимыми с точки зрения формирования прибыли.

1) Группа А – самые важные ресурсы для организации, приносят максимальную прибыль или максимальные продажи. Организация может нести большие утраты при снижении эффективности этой группы ресурсов.

Ресурсы группы А должны жестко контролироваться, четко прогнозироваться, необходимо постоянно мониторить, быть максимально конкурентоспособными и не терять свои сильные стороны. На группу А ресурсов должны быть выделены максимум вложений, лучшие ресурсы. Успехи группы А должны быть проанализированы.

2) Группа В – группа ресурсов, которые обеспечивают хорошие стабильные продажи, прибыль организации.

Данные ресурсы также важны для организации, но могут ограничиваться более спокойными и умеренными темпами. Данные ресурсы обычно являются элементом матрицы БКГ – «дойными коровами», относительно стабильны в краткосрочной перспективе. Вложения в этот вид ресурсов организации не значительны и необходимы только для поддержания существующего уровня.

3) Группа С – наименее важная группа в организации. К такой группе могут относиться такие ресурсы, и которые необходимо изменять, улучшать.

Например, при анализе ассортимента товаров и услуг могут быть следующие варианты попадания товара в группу С:

– товар или услуга не востребованы покупателем, не продается, является менее результативным в сравнении с другими элементами ассортимента. В таком случае он должен быть улучшен.

– товар только выпущен, находится на стадии внедрения на рынок, его продажи имеют положительную динамику продаж.

– продажи, которые показывает товар — максимальные, но он является стратегически важным для организации, так как удовлетворяет потребности отдельного рынка.

Ассортимент, оказываемых предприятием услуг анализируется на основе матрицы БКГ, т. е. определяется, к какой из позиций указанной матрицы необходимо отнести каждый вид предоставляемых услуг предприятия. Для того чтобы соотнести позиции, необходимо бизнес-единицы предприятия классифицировать по показателям относительной доли рынка (ОДР) и темпов роста отраслевого рынка.

Для построения матрицы БКГ необходимо зафиксировать по горизонтальной оси значения относительной доли рынка, а по вертикальной оси — темпов роста рынка. Далее, разделив данную плоскость на четыре части, получаем искомую матрицу. Исходные данные для построения матрицы БКГ представлены в таблице 18.

Таблица 18 – Исходные данные для построения матрицы БКГ

Вид услуги	Относительная доля рынка за 2019 г.	Темп роста доли
Медицинский осмотр на ПАТЕНТ	3,34	1,03
Медицинский осмотр на РВП/ГР/ВНЖ	2,29	1,01
Химико-токсикологическое исследование	1,00	0,86
Анализ ВИЧ	1,09	1,05
Флюорография	0,42	0,96

На основе данных таблицы необходимо определить по каждой услуге: является относительная доля рынка «низкой» или «высокой». Если значение относительной доли рынка меньше 1 – низкая. Если значение относительной доли рынка больше 1 – высокая. ХТИ (химико-токсикологическое исследование) меньше 1, соответственно относительная доля рынка этой услуги – низкая.

На рисунке 8 представлена матрица БКГ.

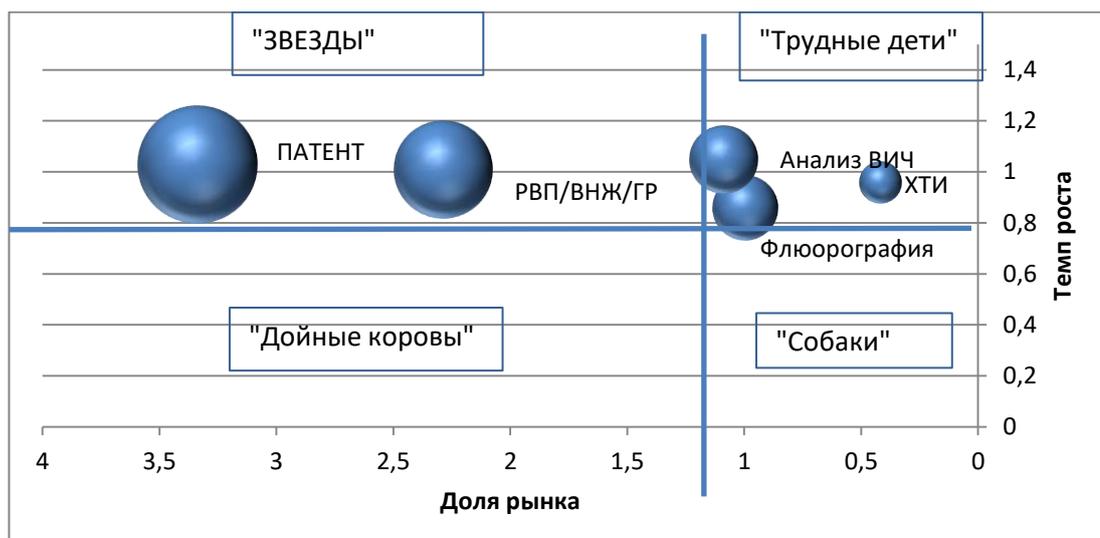


Рисунок 8 – Матрица БКГ

Комплексные медосмотры занимают позицию «звёзды» и исходя из положения внутри матрицы для них принята стратегия развития – сохранение лидерства.

Наконец, шестым заключительным этапом является принятие решения об оптимизации, расширении, обновлении торгового ассортимента, включении и исключении видов услуг;

Для совершенствования управления ассортиментом предоставляемых услуг ООО «ЕМЦ» необходимо выявить ключевую проблему, влияющую на эффективность деятельности организации. В пункте 2.2 был проведен SWOT-анализ предприятия и выявлены следующие проблемы:

- узкий спектр предоставляемых услуг;
- нехватка персонала;
- нехватка финансовых результатов;
- высокая зависимость от поставщиков;
- относительно небольшая площадь, которая исключает возможность обслуживать несколько крупных компаний.

Для того чтобы, выявить основную проблему ООО «ЕМЦ», был использован метод экспертных оценок⁸. Экспертам было предложено проранжировать данные проблемы по степени важности. При этом 1 ранг получает наиболее значимая проблема, 2 ранг - вторая по значимости и так далее, 6 ранг получает менее значимая проблема. Результаты опроса представлены в таблице 19.

Таблица 19 – Экспертная оценка проблем ООО «ЕМЦ»

Эксперты	Проблемы					Сумма рангов
	Высокая зависимость от поставщиков	Нехватка финансовых ресурсов	Нехватка персонала	Узкий спектр предоставляемых услуг	Относительно небольшая площадь	
Генеральный директор	4	3	5	2	2	15
Главный бухгалтер	5	4	1	1	3	15
Главный врач	5	2	4	1	3	15
Специалист по работе с ИГ	3	4	5	2	1	15
Администратор-кассир	5	3	4	1	2	15
Управляющий	5	3	4	2	1	15
$S_{факт.}$	27	19	23	9	12	-
$S_{ср.расч.}$	$S_{ср.расч.} = 0,5 \times 6 \times (5+1) = 18$					
Δ	9	1	5	-9	-6	-
Δ^2	81	1	25	81	36	-
$\Sigma \Delta^2$	224					

1) Рассчитаем фактическую сумму по каждому фактору ($S_{фактор}$)

2) Рассчитаем среднюю расчетную сумму по следующей формуле:

$$S_{ср.расч.} = 0,5 \times m \times (n + 1), \quad (1)$$

где m - число экспертов;

n - число факторов

⁸ Фатхутдинов, Р.А. Управленческие решения. Москва, 2012. С. 237.

$$S_{\text{ср.расч.}} = 0,5 \times 6 \times (5 + 1) = 18$$

3) Найдем алгебраическую разность между суммой 1 фактора и средним значением по формуле (рассчитываем в отдельности по каждому фактору):

$$\Delta = S_{\text{факт.}} - S_{\text{ср.расч.}}, \quad (2)$$

4) Далее рассчитаем сумму квадратов алгебраических разностей по формуле (рассчитываем в отдельности по каждому фактору):

$$\Delta^2 = (S_{\text{факт.}} - S_{\text{ср.расч.}})^2, \quad (3)$$

5) Далее посчитаем сумму квадратов разностей, которая оказалась равна:

$$\sum \Delta^2 = 81 + 1 + 25 + 81 + 36 = 224$$

6) Рассчитаем максимальный квадрат отклонения алгебраических разностей по следующей формуле:

$$K_{\text{max}} = \frac{1}{12} \times m^2 \times (n^3 - n), \quad (4)$$

$$K_{\text{max}} = \frac{1}{12} \times 36 \times (125 - 5) = 360$$

7) Рассчитаем коэффициент конкордации по формуле:

$$K = \frac{\sum \Delta^2}{K_{\text{max}}}, \quad (5)$$

$$K = \frac{224}{360} = 0,62 \text{ или } 62 \%$$

Эксперты работали слаженно, одной командой, т.к. $K_{\text{конкорд}} > 40 \%$.

По итогам метода экспертных оценок делаем вывод: эксперты сошлись во мнении, что определяющей проблемой ООО «ЕМЦ» является узкий ассортимент предоставляемых услуг.

Для выявления возможных причин узкого ассортимента предоставляемых услуг проведен причинно-следственный анализ (рисунок 9). По его результатам определена причинно-следственная формулировка: из-за дефицита медицинских кадров, неполного ассортимента, а также неразвитых каналов продвижения происходит снижение прибыли.

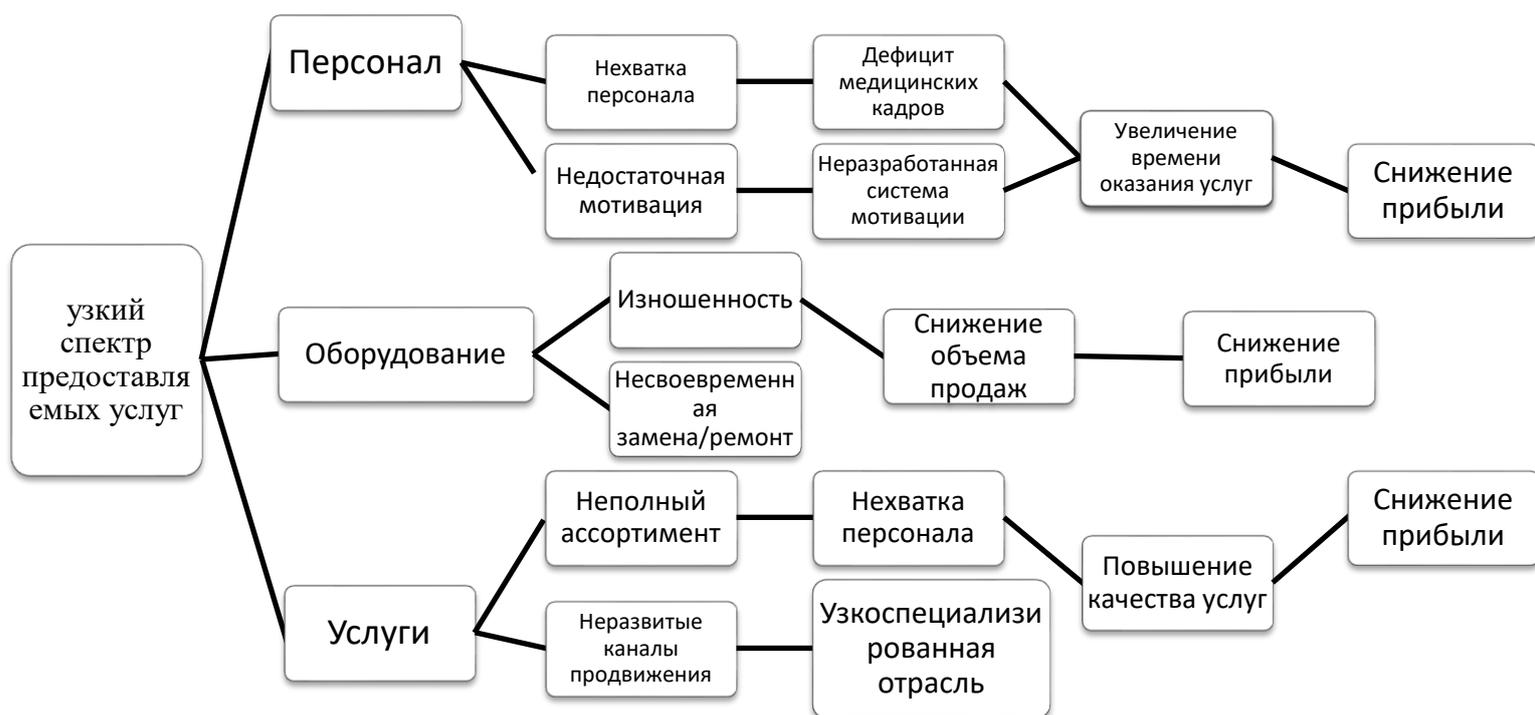


Рисунок 9 – Причинно-следственный анализ

В Приложении Г представлено дерево решений, включающее в себя:

П - Проблема – узкий ассортимент предоставляемых услуг;

Для решения такой проблемы, как узкий ассортимент предоставляемых услуг рассмотрены следующие альтернативы:

А - Альтернатива А – интеграция с коммерческой клиникой;

Интеграция с коммерческой клиникой позволит расширить ассортимент без прямого воздействия на структуру предприятия. Такая альтернатива позволит обслуживать не только иностранных граждан, но и граждан РФ.

В - Альтернатива В – внедрение новой услуги: профессиональный осмотр;

Внедрение профессионального осмотра решит проблему квалифицированных иностранных граждан и позволит удовлетворить их потребность в получении необходимой медицинской услуги. Это упростит процесс получения медицинского заключения, так как весь медосмотр будет проходить в одном помещении и при необходимости знание иностранного языка медицинских работников окажет качественно воздействие на обслуживание пациентов.

С - Альтернатива С – внедрение нового медицинского осмотра для получения ВУ (водительского удостоверения);

Внедрение нового медицинского осмотра для получения ВУ (водительского удостоверения) позволит привлечь небольшое количество иностранных граждан, так как мигранты получают ВУ в странах постоянного проживания.

D – Альтернатива D – оставить все как есть.

Вариант оставить все как есть имеет место быть в любой организации, так как любое вмешательство в деятельность организации носит временные, социальные, финансовые и профессиональные риски он необходим для сравнения и обоснования целесообразности изменений.

Варианты реализации альтернатив:

Для первой альтернативы:

- интеграция с частной клиникой;

- интеграция с государственной поликлиникой.

Для второй альтернативы:

- профосмотр исключительно для мигрантов;
- профосмотр и для мигрантов и для граждан РФ.

Для третьей альтернативы:

- осмотр на получение ВУ исключительно для мигрантов;
- осмотр на получение ВУ и для мигрантов и для граждан РФ.

Для того чтобы выявить наиболее рациональную альтернативу, рассчитаем математическое ожидание исхода каждой альтернативы.

Первая альтернатива – интеграция с коммерческой клиникой:

$$M(A) = (((0,2 * 0 + 0,8 * 0,08) * 0,75) + ((0,55 * 0 + 0,45 * 0,15) * 0,25)) * 0,3 = 0,0194625 = 1,946 \%$$

Вторая альтернатива - внедрение новой услуги: профессиональный осмотр:

$$M(B) = (((0,35 * 0 + 0,65 * 0,11) * 0,45) + ((0,25 * 0 + 0,75 * 0,12) * 0,55)) * 0,4 = 0,03267 = 3,267 \%$$

Третья альтернатива - внедрение нового медицинского осмотра для получения ВУ (водительского удостоверения):

$$M(C) = (((0,45 * 0 + 0,55 * 0,1) * 0,45) + ((0,25 * 0 + 0,75 * 0,12) * 0,55)) * 0,15 = 0,0111375 = 1,113 \%$$

Четвертая альтернатива - оставить все как есть:

$$M(D) = (0,35 * 0,07 + 0,65 * 0) * 0,15 = 0,003675 = 0,368 \%$$

Исходя из расчетов математического ожидания выбираем наиболее рациональную и предпочтительную альтернативу В – внедрение новой услуги: профессиональный осмотр. Альтернатива D – оставить все «как есть» является неэффективной.

С помощью метода «Дерево решений» была разработана и выбрана стратегическая альтернатива - «внедрение новой услуги: профессиональный осмотр» ООО «ЕМЦ».

Для выявления наиболее эффективного из предложенных вариантов, был применен метод взвешенных критериев. Так же для оценки эффективности в список альтернатив был включен вариант оставить все «как есть».

Метод взвешенных критериев предполагает оценку альтернативных вариантов экспертами по критериям выбора оптимальной стратегической альтернативы.

Основными критериями выбора решения по проблеме узкого ассортимента предполагаемых услуг ООО «ЕМЦ» являются:

- 1) целевой критерий: расширение ассортиментной номенклатуры, тем самым повышение прибыли
- 2) критерий длительности: фаза инициации не более полугодом;
- 3) затраты на реализацию проекта: 5 млн. рублей,
- 4) увеличение выручки на 5 %;
- 5) риск некупаемость затрат;
- 6) создание 5 дополнительных рабочих мест.

Для оценки альтернатив экспертам была предложена шкала от 1 до 5, где наиболее высокая оценка – 5.

Представим результаты метода взвешенных критериев в виде таблицы 20.

Таблица 20 – Оценка альтернативных вариантов решения проблемы

Критерии выбора		Оценки альтернатив, балл			
Наименование	Вес	A	B	C	D
Расширение ассортимента услуг путем внедрения нового профосмотра	1,0	3 x (1,0)	5 x (1,0)	4 x (1,0)	2 x (1,0)
Срок реализации фазы инициации не более полугодом	0,7	3 x (0,7)	4 x (0,7)	3 x (0,7)	1 x (0,7)
Затраты на реализацию проекта: 5 млн.руб., с учетом рисков	0,9	3 x (0,9)	4 x (0,9)	3 x (0,9)	2 x (0,9)
Увеличение выручки на 20 %	0,8	4 x (0,8)	5 x (0,8)	4 x (0,8)	3 x (0,8)
Минимальный риск некупаемости затрат	0,7	5 x (0,7)	4 x (0,7)	4 x (0,7)	3 x (0,7)

Продолжение таблицы 20

Создание 5 дополнительных рабочих мест	0,8	3 x (0,8)	5 x (0,8)	3 x (0,8)	4 x (0,8)
Сумма баллов		18,5	22,2	17,2	12,2

Желательное предпочтение эксперт отдает критерию № 1. Эксперт считает, что расширение ассортиментной номенклатуры приведет к решению проблемы узкого ассортимента предоставляемых услуг. Вторым обязательным условием является то, что затраты на реализацию проекта не должны превышать 5 млн. руб., без учета рисков. Далее критерии № 4, 5 и 7 – увеличение выручки на 20 %, создание 5 дополнительных рабочих мест. Эксперт не отдает высокое предпочтение времени, поскольку осознает, что данный проект может реализоваться быстрее, чем запланировалось. Также эксперт отмечает, что критерий риска, а именно некупаемость затрат, является менее значимым.

Сравниваем полученные результаты. Критерий расширение ассортимента списка, повышая прибыль является наиболее значимым при выборе такой альтернативы, как внедрение профессионального медосмотра. Поэтому этой альтернативе поставлена максимальная оценка, равная 5 баллов. По данным таблицы предпочтительный вариант имеет альтернатива «внедрение профессионального медосмотра» с наибольшей суммой баллов.

По результатам выбора метода взвешенных критериев делаем вывод, что внедрение новой услуги как профессиональный медицинский осмотр является эффективным управленческим решением для расширения ассортимента услуг ООО «ЕМЦ».

Данное решение во многом положительно скажется на деятельность предприятия. Благодаря расширенному ассортименту предприятие привлечет большее число крупных иностранных компаний и тем самым повысит все важные экономические показатели предприятия.

— изучение возможности закупки товаров с учетом финансовых возможностей, технологической оснащенности предприятия, условий

договора поставки;

— разработка проекта, оценка затрат, ресурсов и формирование бюджета проекта, прогноз эффективности и чувствительности проекта.

Перечень врачей в ООО «ЕМЦ» на данный период времени:

- врач-дерматовенеролог;
- врач-нарколог-психиатр;
- врач-фтизиатр;
- врач инфекционист;
- врач-рентгенолог;
- медицинская сестра процедурного, наркологического кабинетов;
- рентгенолог-лаборант.

Для последующих шагов по реализации проекта расширения ассортимента услуг необходимо дополнить вышеперечисленный список новыми врачами. Для нового вида медицинского осмотра - профессиональный осмотр для иностранных граждан необходимы такие врачи как хирург, гинеколог, офтальмолог, оториноларинголог, кардиолог.

Расчет стоимости закупки мебели, оборудования и оргтехники представлен в таблице 21.

Таблица 21 – Расчет стоимости закупки мебели, оборудования и оргтехники.

Наименование	Количество, ед.	Цена, руб.	Стоимость, руб.
Доставка	-	150000	150000
Стол медицинский для врача С-108	5	8673	43365
Стул для посетителей	5	860	4300
Компьютер	5	40000	200000
МФУ	5	25000	125000
Медицинское оборудование	1	1980000	1980000
Доставка	1	100000	100000
Кушетка медицинская	5	7490	37450
Итого	26		2 490 115

Для каждого врача необходим кабинет, оборудованный мебелью и техникой. Для расширения ассортимента предоставляемых услуг также понадобятся такие затраты, как оплата труда работников, страховые взносы, закупка медицинского инвентаря. Такая компания, которая предоставляет такой широкий выбор медицинского оборудования есть в г. Биробиджан, что не далеко от г. Благовещенск и тем самым сокращает временные затраты.

Стоимость закупки мебели и оргтехники составляет 2 490 115 рублей.

Количество объектов составило 26 единиц, включая строительно-монтажные работы.

Общая потребность в инвестициях для реализации проекта представлена в таблице 22.

Таблица 22 - Общая потребность в инвестициях

в рублях

Категории инвестиций	Период подготовки	Итого
1	2	3
1. Основной капитал	2 490 115	2 490 115
1.1 Здания, сооружения производственного назначения	-	-
1.2 Рабочие машины и оборудование	2 490 115	2 490 115
1.3 Прочие	-	-
2.оборотный капитал	2448129	2448129
2.1 Затраты и запасы	181705,0	181705,0
2.2 Денежные средства	2266424,0	2266424,0
ИТОГО	4 938 244	4 938 244

По таблице 22 можно сделать вывод, что общая потребность в инвестициях в период подготовки составляет 4 326 688,5 руб. Основной капитал составляет 2 490 115 рублей.

Далее в таблице 23 представлены источники финансирования

Таблица 23 – Источники финансирования

Источники финансирования	Период подготовки	Итого
Собственный капитал	2 490 115	2 490 115
Заемный капитал	2 448 129	2 448 129
ИТОГО	4 938 244	4 938 244

Собственный капитал составит 2 490 115 руб., заемный капитал составит 2 448 129 тыс. руб.

Таблица 24 - График погашения кредита

в рублях

Год	Начальный баланс долга	Погашение долга	Проценты (7 %)	Годовая выплата	Конечный баланс долга
1	2448129,0	816042,9998	171369,03	987412,03	1632086,0
2	1632086,0	816042,9998	114246,02	930289,02	816043,0
3	816043,0	816042,9998	57123,01	873166,01	0,0
Итого					

Основная ежегодная сумма долга составляет 816 043 рублей. Процент по кредиту предложен ПАО ВТБ, который обслуживает ООО «ЕМЦ» и представляет собой 7 % годовых.

В первом месяце продажи составят примерно 615 человек, следующие 5 месяцев наблюдается повышение на 3%, затем по опыту прошлых продаж, наблюдается, что следующие 5 месяцев (7-11) продажи идут на спад снижаясь каждый месяц на 2 %, и концу года повышается на 10 %.

В первый год продаж выручка от продажи медицинских услуг составит примерно 3700 тыс. руб., за второй год 3774 тыс. руб., за третий – 4528,8 тыс. руб. Таким образом, выручка от продаж за три года составит 12 002,8 тыс. руб. Прогноз продаж представлен в Приложении Д.

Бюджет прибылей и убытков отражает формирование экономических результатов деятельности предприятия. Цель его составления – управление экономическими результатами деятельности предприятия, т. е. прибылью и рентабельностью. Он показывает суммарные и детализированные доходы компании; суммарные и детализированные расходы компании. Структура Бюджета прибылей и убытков позволяет качественно спланировать и учесть весь процесс формирования финансовых результатов деятельности компании.

Формат бюджета прибылей и убытков является произвольной формой,

утвержденной в системе бюджетирования предприятия и показывающий соотношение доходов от реализации и расходов, необходимых для осуществления деятельности в планируемый период. Одним из форматов бюджета доходов и расходов может выступать форма №2.

Далее в таблице 25 представлен бюджет прибылей.

Таблица 25 – Бюджет прибылей / убытков

в рублях

Показатели	Порядок расчета	Период		
		1 год	2 год	3 год
1. Общие поступления	Прогноз продаж	3700000	3774000	4528800
2. НДС		-	-	-
3. Общие текущие затраты	Смета затрат	1 705 633	1 703 387	1 873 629
4. Прибыль от реализации	стр. 1 – стр. 2 – стр. 3	994 367	1 870 613	2 655 171
5. Результат от прочей реализации		-	-	-
7. Балансовая прибыль	стр. 4 ± стр. 5	994 367	1 870 613	2 655 171
8. Платежи в бюджет (налоги)				
9. Чистая прибыль	стр. 7 – стр. 8	994 367	1 870 613	2 655 171

Таким образом, расчет бюджета прибылей показал, что в первый год реализации проекта по расширению ассортимента услуг, чистая прибыль составит 994 367 руб. Чистая прибыль только от реализации профессионального осмотра за три года равняется 5 220 151 руб.

3.3 Прогноз эффективности и чувствительности реализации проекта по расширению ассортимента услуг

Показатели эффективности выражаются такими критериями как NPV, IRR, DPB, SRR. Прежде чем принять проект по расширению ассортимента предоставляемых услуг к реализации, данные критерии рассчитываются на основе наиболее вероятных, ожидаемых факторов. В качестве подобных факторов могут выступать: объем продаж, постоянные издержки, переменные издержки, стоимость капитала, объем инвестиций, прибыль и т.д. Но на практике, реализация инвестиционного проекта, как правило, происходит в ситуации отличной от запланированной, т.е. проект

планировался к реализации в одних условиях, а в итоге реализуется в измененных. Чтобы определить пределы допустимого изменения фактора, при которых реализовывать проект еще имеет смысл, применяется метод анализа чувствительности проекта.

Оценка эффективности проекта – это процесс анализа затрат ресурсов на реализацию проекта и полученных результатов, его соответствия поставленным целям и ожиданиям всех участников.

Определение эффективности проекта также позволяет оценить уровень его привлекательности для потенциальных участников и привлечения внешних инвестиций.

Процесс оценки эффективности конкретного проекта основывается на использовании комплекса определенных индикаторов, которые позволяют рассмотреть различные составляющие экономической, финансовой, социальной и других сфер проекта.

При этом, в первый год стоимость новой услуги будет происходить из расчета: медосмотр на ПАТЕНТ + себестоимость профессионального медосмотра (5500+1200) и составит 6700. Но при этом, стоимость химико-токсикологического исследования не входит и в случае выявления у пациента наркотических или психотропных веществ, он отправляется на дообследование.

При проведении эффективной ценовой акции⁹ ООО «ЕМЦ» создаст повод для клиентов заинтересоваться расширением ассортимента и получит шанс привлечь большее количество этих самых клиентов.

⁹ Липсиц, И. В. Ценообразование. Практикум: учебное пособие для вузов / И. В. Липсиц. — Москва : Издательство Юрайт, 2020. — 336 с.

Таблица 26 - Бюджет движения денежных средств

в рублях

Показатели	Порядок расчета	Период		
		1	2	3
ПРИТОК				
1. Источники финансирования	Источники финансирования	4 938 244	-	-
Продолжение таблицы 26				
2. Общие поступления	Прогноз продаж	3 700 000	3 774 000	4 528 800
3. Итого приток	стр. 1 + стр. 2	8 638 244	3 774 000	4 528 800
ОТТОК				
4. Инвестиции в проект	Общая потребность в инвестициях	4 918 744	-	-
5. Функционально – административные издержки	Смета затрат	-	2 107 361	2 336 605
6. Возврат кредита	График погашения кредита	816 043	816 043	816 043
7. Платежи в бюджет (налоги)	Платежи в бюджет	149 155	160 592	248 276
8. Итого отток	Σ (стр. 4 + стр. 7)	5 883 942	3 083 996	3 400 924
9. Превышение / дефицит денежных средств	стр.3 – стр. 8	2 754 302	690 004	1 127 876
10. Кумулятивный денежный поток		2 754 302	5 838 298	9 239 222
11. Знак значения показателя NPV		+		

Итак, приток средств на первый год составит 8 638 244 руб., отток составит 5 883 942 руб. Кумулятивный денежный поток на 3 год равен 9 239 222 руб. Знак значения показателя NPV положительный.

Таблица 27 - Показатели эффективности проекта

Показатель	Значение
NPV (чистый дисконтированный денежный поток)	5 575 245
Период окупаемости (DPB)	1,3
Внутренняя норма прибыльности (IRR)	0,938
Рентабельность проекта (SRR)	2,06

В результате расчетов $NPV = 5\,575\,245$ руб. > 0 , и поэтому с финансовой точки зрения проект следует принять.

Таким образом, рентабельность составит 2,06, что говорит об эффективном использовании ресурсов предприятия.

Проект по расширению ассортимента услуг окупится примерно за 1 год и 3 месяца. Следовательно, создание данного предприятия приведет к положительным результатам.

Социальная эффективность проекта заключается в создании 5 дополнительных рабочих мест. А также помощь иностранным гражданам в удовлетворении их потребностей в здравоохранении.

Таблица 28 – Расчет чувствительности проекта по NPV

Изменение фактора	90 %	100 %	110 %
Цена реализации услуг, руб.	4689640	5575246	6460852
Стоимость сырья и материалов, руб.	5567514	5575246	5582977
Стоимость оборудования, руб.	5606652	5575246	5543839
Объем продаж, руб.	5557314	5575246	5563824
Объем продаж, при изменении цены реализации, руб	4989686	5575246	6160752

Анализ чувствительности проекта показал, что изменение на $\pm 10\%$ таких факторов как цена реализации услуг влияют на проект. Также проект чувствителен к изменению объема продаж, следует уделить больше внимания совершенствованию внутреннего менеджмента предприятия и ввести специальные меры по выполнению плана продаж.

Положительный экономический эффект от реализации проекта по расширению ассортимента услуг — это экономия, отрицательный — убыток. Известны ряд методов для оценки эффективности, среди которых чаще используется: по конечным результатам.

Метод определения по конечным результатам основан на расчете эффективности производства в целом и выделении фиксированной

(статистически обоснованной) части (К):

$$\Theta = (\Pi * K) / OЗ \quad (6)$$

где Π — прибыль, полученная от реализации услуги;

$OЗ$ — общие затраты;

K — доля управленческого решения в эффективности спроса ($K = 10 - 15 \%$).

$$\Theta = ((6\,720\,151 * 0,15) / 5\,282\,649) * 100\% = 19,08 \%$$

В результате $\Theta = 19,08 \%$, что говорит о высокой эффективности управленческого решения.

Разработка и реализация принятого решения происходит в условиях риска. Рисками при процессе реализации проекта по расширению ассортимента услуг в ООО «ЕМЦ» являются:

- рост цен на оборудование для медицинского учреждения;
- задержка поставки;
- некачественное выполнение работ;
- сложность обучения персонала;
- трудности найма медицинского персонала.

Возможные риски просчитаны и представлены в таблице 29.

Таблица 29 – Расчет величины простых рисков

Наименование рисков	Приоритеты		Веса	Оценки экспертов, в процентах			Средняя оценка экспертов	Величина риска
	Места	Ранги		I	II	III		
Рост цен на оборудование для медицинского учреждения	2	2,5	0,177	60	50	70	60	10,62
Задержка поставки	4	5	0,091	50	35	30	38,33	3,48
Некачественное выполнение работ	2	2,5	0,177	20	15	20	18,33	3,24

Продолжение таблицы 29

Сложность обучения персонала	3	4	0,111	10	15	10	11,67	1,29
Трудности найма медицинского персонала	1	1	0,444	20	15	15	16,67	7,40

Наибольший вес риска составляет 10,62, что соответствует риску роста цен на оборудование для медицинского учреждения.

В таблице 30 отображен возможный стоимостной ущерб от риска.

Таблица 30 – Возможный ущерб в стоимостном выражении

Наименование риска	Стоимость объекта риска, руб.	Величина риска	Возможный ущерб, руб.
Рост цен на оборудование и оргтехники для медицинского учреждения	2 490 115	10,62	264 450,2

Возможный стоимостной ущерб от роста цен на оборудование и оргтехники – 264 450,2 рублей.

Затраты на оборудования и оргтехники для предприятия будут составлять 2 490 115 рублей, включая стоимость комплекса оборудования, мебели, оргтехники и затрат на их установку. Источники финансирования: собственные и приравненные к ним средства.

Далее составлена смета затрат. Результаты представлены в таблице 31.

Таблица 31 – Смета затрат на покупку оборудования и оргтехники

Название статей расходов	Затраты, рублей
Строительно-монтажные работы	150000
Стол медицинский для врача С-108	43365
Стул для посетителей	4300
Компьютер	200000
МФУ	125000
Медицинское оборудование	1980000
Кушетка медицинская	7490
Доставка	100000
Ущерб	264450,2
Итого с учетом ущерба	2754565,2

В соответствии с таблицей 30, затраты на приобретение оборудования и оргтехники составят с учетом рисков 2 754 565,2 рублей.

Существенным риском является рост цен на оборудование и оргтехники. Возможный стоимостной ущерб от роста цен на оборудование и оргтехники для медицинского учреждения – 264 450,3 рублей.

Одним из методов уменьшения риска является передача риска. Очень часто передача риска осуществляется на основе договора купли-продажи. Во многих из них трансферт выгоден обоим участникам сделки. Если коммерческая компания передает риски, которые, с ее точки зрения, значительные, то сторона, принимающая эти риски, может оценить их как малозначительные. Как правило, лицо, принимающее на себя риски, обладает лучшими возможностями для сокращения потерь. Способы передачи риска:

- 1) Заключение контрактов, договоров купли-продажи;
- 2) Организационная форма бизнеса;
- 3) Хеджирование.

Для того, чтобы не возникло разногласий между покупателем и продавцом, необходимо сформировать и подписать договор купли-продажи. Основная цель договора купли-продажи состоит в том, чтобы перенести право собственности на вещь, которая в договоре выступает как товар, с продавца на покупателя за установленное сторонами путем согласования вознаграждение. Это позволяет говорить об отнесении купли продажи к возмездным договорам, а поскольку в нем обязательно участвуют только две стороны, то такой тип юридических документов можно отнести к двусторонним.

Заклучив договор купли-продажи, контракт с поставщиками, указав стоимость оборудования и оргтехники, ООО «ЕМЦ» сокращает риск потери денежных средств из-за резких скачков цен.

Таким образом, в период с .2020 по .2020 гг. будет реализован проект по расширению ассортимента предоставляемых услуг, за счет внедрения

новой медицинской услуги – профессиональный медосмотр иностранных граждан.

Расширен кадровый состав медицинских работников, приобретено необходимое оборудование, а также оргтехника. Проект реализован за счет собственных средств и заемного капитала в размере 4 938 244 рубля.

Проект по расширению ассортимента услуг путем внедрения новой услуги профессионального осмотра позволит не только повысить качество предоставляемых услуг и прибыльность организации, а также удовлетворит потребность мигрантов. ООО «ЕМЦ» является единственным специализированным медицинским учреждением в городе Благовещенск, имеющим лицензию на оказание услуг иностранным гражданам.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Целью бакалаврской работы является совершенствование управления ассортиментом услуг в ООО «ЕМЦ» в рамках реализации проекта по расширению ассортимента, разрабатывая и внедряя новый вид медицинского осмотра иностранных граждан – профессиональный медицинский осмотр. Он необходим для привлечения иностранных квалифицированных специалистов.

В ООО «ЕМЦ» был разработан проект по расширению ассортимента услуг. Расширение ассортимента – это изменения, происходящие в ассортименте, которые связаны с увеличением его широты. Предпосылками расширения ассортимента являются изменения в стратегии предприятия, изменения в спросе, появление новых видов услуг или потребностей.

Все задачи, поставленные в бакалаврской работе, выполнены. А именно: исследованы теоретические аспекты управления ассортиментом, проведен системный анализ предприятия, проанализирована внешняя и внутренняя среда организации, исследованы актуальные проблемы, разработан план проекта по расширению ассортимента, произведена оценка эффективности и чувствительности проекта.

Изучение теоретических аспектов управления ассортиментом позволило определить понятие совершенствование управления ассортиментом как элемент менеджмента. Также позволило определить факторы, влияющие на формирование ассортимента, направления оптимизации ассортимента услуг.

Во второй главе изучена деятельность ООО «ЕМЦ» и проведен анализ внешней и внутренней среды. Внешняя среда рассмотрена, как совокупность элементов макро- и микросреды. Результаты PEST-анализа, свидетельствуют о том, что все факторы являются значимыми для предприятия, в частности, наиболее важными являются технологические факторы, которые говорят о том, что предприятие способствует развитию не только города, но и области в целом.

Анализ по модели 5 сил М.Портера показал, что у ООО «ЕМЦ» нет прямых конкурентов, но при этом платное отделение в ГАУЗ АО «Городская поликлиника № 1» оказывает частично услуги иностранным гражданами. Отличием является то, что в ООО «ЕМЦ» проводят комплексные медосмотры мигрантам, что упрощает им процесс получения медицинского заключения.

SWOT-анализ позволил демонстративно выделить сильные и слабые стороны, а также возможности развития и угрозы, предстоящие при полном функционировании бизнес-процессов. В ходе анализа внутренней среды ООО «ЕМЦ» были выявлены следующие проблемы: узкий спектр предоставляемых услуг; нехватка персонала; нехватка финансовых результатов; высокая зависимость от поставщиков; относительно небольшая площадь, которая исключает возможность обслуживать несколько крупных компаний.

Также были выявлены возможности:

- увеличение ассортимента предлагаемых услуг, создание новых услуг;
- выход на новые рынки;
- привлечение новых крупных компаний за счет эффективного ценообразования.

Методом экспертных оценок была выявлена основная проблема – узкий ассортимент предлагаемых услуг. Экспертам было предложено проранжировать данные проблемы по степени важности.

Для выявления наиболее эффективного из предложенных вариантов решения проблемы, был применен метод взвешенных критериев, исходя из которого было решено расширить ассортимент путем внедрения профосмотра.

В третьей главе был разработан календарный план реализации проекта с 19 мая 2020 г. по 02 августа 2020 г., в котором установлены контрольные точки с достижением промежуточных результатов проекта.

Чистая прибыль после реализации проекта за 3 года составит 5520,15 тыс. руб. Срок окупаемости составит 1,3. Показатели эффективности реализации проекта говорит о целесообразности его проведения.

Расчет величины простых рисков определил, что наибольшую величину риска составил – рост цен на оборудование для медицинского учреждения. Стоимость возможного ущерба составила 264 450,2 рублей.

Данный проект направлен на достижение целей, как для организации, так и для клиентов. Для заказчиков, а именно, иностранных граждан или крупных компаний, которые привлекают их, задействованных в строительстве крупных объектов в Амурской области, созданы все условия для упрощения процессов получения необходимых документов. Клиенты проходят комплексный медицинский осмотр с последующим оформлением и постановкой на миграционный учет. Расширение ассортимента предоставляемых услуг позволит привлечь новых заказчиков, а также поддерживать взаимовыгодные отношения с контрагентами. В отличие от конкурентов ООО «ЕМЦ» предлагает услуги более высокого качества, комплексное обслуживание одновременно в Едином Миграционном центре и Едином Медицинском центре. Это позволяет клиентам сократить расход времени на сбор необходимых справок и документов, так как эти занимается ООО «ЕМЦ».

БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК

1 Абрамов, В. С. Стратегический менеджмент в 2 ч. Часть 1. Сущность и содержание : учебник и практикум для бакалавриата и магистратуры / В. С. Абрамов, С. В. Абрамов ; под редакцией В. С. Абрамова. — Москва : Издательство Юрайт, 2019. — 270 с.

2 Акулич, И.Л. Маркетинг [Текст]: Учебник. 2-е изд., перераб. и доп. М.: Высшая школа, 2002. – 447 с.

3 Акулич, И. Л. Маркетинг [Текст] : учебник для студентов высших учебных заведений по экономическим специальностям / И. Л. Акулич. – Минск, 2011. – 524 с.

4 Баринов, В.А. Стратегический менеджмент : учебник / В.А. Баринов. – М. : Инфра-М, 2014. – 288 с.

5 Белых, Л.П. Основы финансового рынка : учебник / Л.П. Белых – М. : ЮНИТИ, 2014. – 253 с.

6 Виноградова, З. И. Стратегический менеджмент : учеб. пособие для студентов высших учебных заведений / З. И. Виноградовой. – М. : Фонд «Мир», 2016. – 304 с.

7 Грашина, М. Основы управления проектами : учебник / М. Грашина, В. Дункан. – СПб. : Питер, 2015. – 204 с.

8 Завгородняя, А. В. Маркетинговое планирование : учебное пособие для бакалавриата и магистратуры / А. В. Завгородняя, Д. О. Ямпольская. — 2-е изд., перераб. и доп. — Москва, 2019. — 340 с.

9 Григорьев, М. Н. Маркетинг : учебник для вузов / М. Н. Григорьев. — 5-е изд., перераб. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2020. — 559 с.

10 Дудин, М.Н. Стратегический менеджмент : учеб. пособие / М.Н. Дудин, Н.В. Лясников. — М. : КНОРУС, 2016. — 254 с.

11 Едророва, В.Н. Учет и анализ финансовых активов : учеб. пособие / В.Н. Едророва. - М. : ЮНИТИ, 2015. – 410 с.

12 Завгородняя, А. В. Маркетинговое планирование : учебное пособие для бакалавриата и магистратуры / А. В. Завгородняя, Д. О. Ямпольская. — 2-е изд., перераб. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2019. — 340 с.

13 Зуб, А. Т. Стратегический менеджмент : учебник и практикум для академического бакалавриата / А. Т. Зуб. — 4-е изд., перераб. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2019. — 375 с.

14 Инновационный маркетинг : учебник для бакалавриата и магистратуры / С. В. Карпова [и др.] ; под редакцией С. В. Карповой. — Москва : Издательство Юрайт, 2019. — 457 с.

15 Карпова, С. В. Маркетинг: теория и практика : учебное пособие для бакалавров / С. В. Карпова. — Москва : Издательство Юрайт, 2019. — 408 с.

16 Константинов, Г.Н. Стратегический менеджмент : учеб. пособие / Г. Н. Константинов. - М. : БизнесЭлайнмент, 2014. - 239 с.

17 Котлер, Ф. Стратегический менеджмент по Котлеру: Лучшие приемы и методы. / Ф. Котлер. - М.: Альпина Паблишер, 2016. - 132 с.

18 Кузнецова, Е. В. Управление портфелем проектов как инструмент реализации корпоративной стратегии : учебник для бакалавриата и магистратуры / Е. В. Кузнецова. — 2-е изд., перераб. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2019. — 177 с.

19 Липсиц, И. В. Ценообразование. Практикум : учебное пособие для вузов / И. В. Липсиц. — Москва : Издательство Юрайт, 2020. — 336 с.

20 Литвак, Б. Г. Стратегический менеджмент : учебник для бакалавров / Б. Г. Литвак. — М. : Издательство Юрайт, 2019. — 507 с.

21 Лифиц, И. М. Конкурентоспособность товаров и услуг : учебное пособие для академического бакалавриата / И. М. Лифиц. — 4-е изд., перераб. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2019. — 392 с.

22 Лифиц, И. М. Товарный менеджмент : учебник для прикладного бакалавриата / И. М. Лифиц, Ф. А. Жукова, М. А. Николаева. — Москва : Издательство Юрайт, 2019. — 405 с.

23 Мазур, И. И. Управление проектами : учеб. пособие / И. И. Мазур, В. Д. Шапиро, Н. Г. Ольдерогге. – М. : Омега-Л, 2014. – 664 с.

24 Молчанова, О.П. Стратегический менеджмент некоммерческих организаций: Учебник для бакалавриата и магистратуры / О.П. Молчанова. - Люберцы: Юрайт, 2016. - 261 с.

25 Реброва, Н. П. Стратегический маркетинг : учебник и практикум для бакалавриата и магистратуры / Н. П. Реброва. — Москва : Издательство Юрайт, 2019. — 186 с.

26 Романова, М.В. Управление проектами : учеб. пособие / М.В. Романова. - М. : ИНФРА-М, 2013. - 256 с.

27 Саратовцев, Ю. И. Управление изменениями : учебник и практикум для вузов / Ю. И. Саратовцев. — Москва , 2020. — 409 с.

28 Тебекин, А. В. Инновационный менеджмент : учебник для бакалавров / А. В. Тебекин. — 2-е изд., перераб. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2020. — 481 с.

29 Фатхутдинов, Р. А. Стратегический менеджмент : учебник / Р.А. Фатхутдинов. - М. : Дело, 2015. – 448 с.

30 Фомичев, А.Н. Стратегический менеджмент: Учебник для вузов / А.Н. Фомичев. - М.: Дашков и К, 2016. - 468 с.

31 Хангер, Дж. Д. Основы стратегического менеджмента : учебник / Дж. Д. Хангера. –М. : Юнити-Дана, 2013. – 320 с.

32 Хотяшева, О. М. Инновационный менеджмент : учебник и практикум для академического бакалавриата / О. М. Хотяшева, М. А. Слесарев. — 3-е изд., перераб. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2019. — 326 с.

33 Черноморченко, С. И. Планирование и проектирование организаций : учебное пособие для академического бакалавриата / С. И. Черноморченко. — 2-е изд. — Москва : Издательство Юрайт, 2019 ; Тюмень : Тюменский государственный университет. — 221 с.

34 Шифрин, М. Б. Стратегический менеджмент : учебник для академического бакалавриата / М. Б. Шифрин. — 3-е изд., испр. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2019. — 321 с.

35 Шкурко, В. Е. Управление рисками проекта : учебное пособие для вузов / В. Е. Шкурко ; под научной редакцией А. В. Гребенкина. — 2-е изд. — Москва : Издательство Юрайт, 2020. — 182 с.

36 Ярош О.Б., Теоретические основы маркетинга территорий, его роль и место в современной экономике / О. Б. Ярош, Э. А. Митина // Маркетинг в России и за рубежом. – 2019. – №2.

ПРИЛОЖЕНИЕ А
Бухгалтерский баланс



ИНН 2801207434

КПП 280101001 от 002



Форма по ОКУД 0710001

Бухгалтерский баланс

АКТИВ

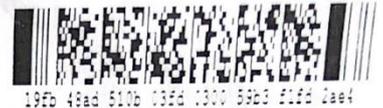
Пояснения ¹	Наименование показателя	Код строки	На отчетную дату отчетного периода	На 31 декабря предыдущего года	На 31 декабря года, предшествующего предыдущему
1	2	3	4	5	6
I. ВНЕОБОРОТНЫЕ АКТИВЫ					
	Нематериальные активы	1110			
	Результаты исследований и разработок	1120			
	Нематериальные поисковые активы	1130			
	Материальные поисковые активы	1140			
	Основные средства	1150	4 800	5 309	4 025
	Доходные вложения в материальные ценности	1160			
	Финансовые вложения	1170			
	Отложенные налоговые активы	1180			
	Прочие внеоборотные активы	1190			
	Итого по разделу I	1100	4 800	5 309	4 025
II. ОБОРОТНЫЕ АКТИВЫ					
	Запасы	1210	4 6	10	10
	Налог на добавленную стоимость по приобретенным ценностям	1220			
	Дебиторская задолженность	1230	1 793	1 576	4 73
	Финансовые вложения (за исключением денежных эквивалентов)	1240	4 780		
	Денежные средства и денежные эквиваленты	1250	2 3501	1 2713	5 762
	Прочие оборотные активы	1260			
	Итого по разделу II	1200	3 0119	1 4299	6 246
	БАЛАНС	1600	3 4919	1 9607	1 0271





ИНН 2801207434

КПП 280101001 стр 003



ПАССИВ

Пояснения ¹	Наименование показателя	Код строки	На отчетную дату отчетного периода	На 31 декабря предыдущего года	На 31 декабря года, предшествующего предыдущему
1	2	3	4	5	6
III. КАПИТАЛ И РЕЗЕРВЫ					
	Уставный капитал (складочный капитал, уставный фонд, вклады товарищей)	1310	10	10	10
	Собственные акции, выкупленные у акционеров ²	1320			
	Переоценка внеоборотных активов	1340			
	Добавочный капитал (без переоценки)	1350			
	Резервный капитал	1360			
	Нераспределенная прибыль (непокрытый убыток)	1370	2 5 2 1 1	1 4 8 3 3	9 5 4
	Итого по разделу III	1300	2 5 2 2 1	1 4 8 4 3	9 6 4
III. ЦЕЛЕВОЕ ФИНАНСИРОВАНИЕ³					
	Паевой фонд	1310			
	Целевой капитал	1320			
	Целевые средства	1350			
	Фонд недвижимого и особо ценного движимого имущества	1360			
	Резервный и иные целевые фонды	1370			
	Итого по разделу III	1300			
IV. ДОЛГОСРОЧНЫЕ ОБЯЗАТЕЛЬСТВА					
	Заемные средства	1410	5 0 5 8		
	Отложенные налоговые обязательства	1420			
	Оценочные обязательства	1430			
	Прочие обязательства	1450			
	Итого по разделу IV	1400	5 0 5 8	0	0



ПРИЛОЖЕНИЕ Б
Отчет о финансовых результатах



ИНН 2801207434
КПП 280101001 стр. 005



Отчет о финансовых результатах

Форма по ОКУД 0710002

Пояснения ¹	Наименование показателя	Код строки	За отчетный год	За предыдущий год
1	2	3	4	5
	Выручка ²	2110	68520	66109
	Себестоимость продаж	2120		
	Валовая прибыль (убыток)	2100	68520	66109
	Коммерческие расходы	2210		
	Управленческие расходы	2220	(55950)	(50203)
	Прибыль (убыток) от продаж	2200	12570	15906
	Доходы от участия в других организациях	2310		
	Проценты к получению	2320		
	Проценты к уплате	2330		
	Прочие доходы	2340	70	45
	Прочие расходы	2350	(544)	(363)
	Прибыль (убыток) до налогообложения	2300	12096	15588
	Налог на прибыль ³	2410		
	в т.ч. текущий налог на прибыль	2411	(1717)	(1710)
	отложенный налог на прибыль ⁴	2412		
	Прочее	2460		
	Чистая прибыль (убыток)	2400	10379	13878
	Результат от переоценки внеоборотных активов, не включаемый в чистую прибыль (убыток) периода	2510		
	Результат от прочих операций, не включаемый в чистую прибыль (убыток) периода	2520		
	Налог на прибыль от операций, результат которых не включается в чистую прибыль (убыток) периода ⁵	2530		
	Совокупный финансовый результат периода⁵	2500	10379	13878
	СПРАВОЧНО			
	Базовая прибыль (убыток) на акцию	2900		
	Разводненная прибыль (убыток) на акцию	2910		

Примечания

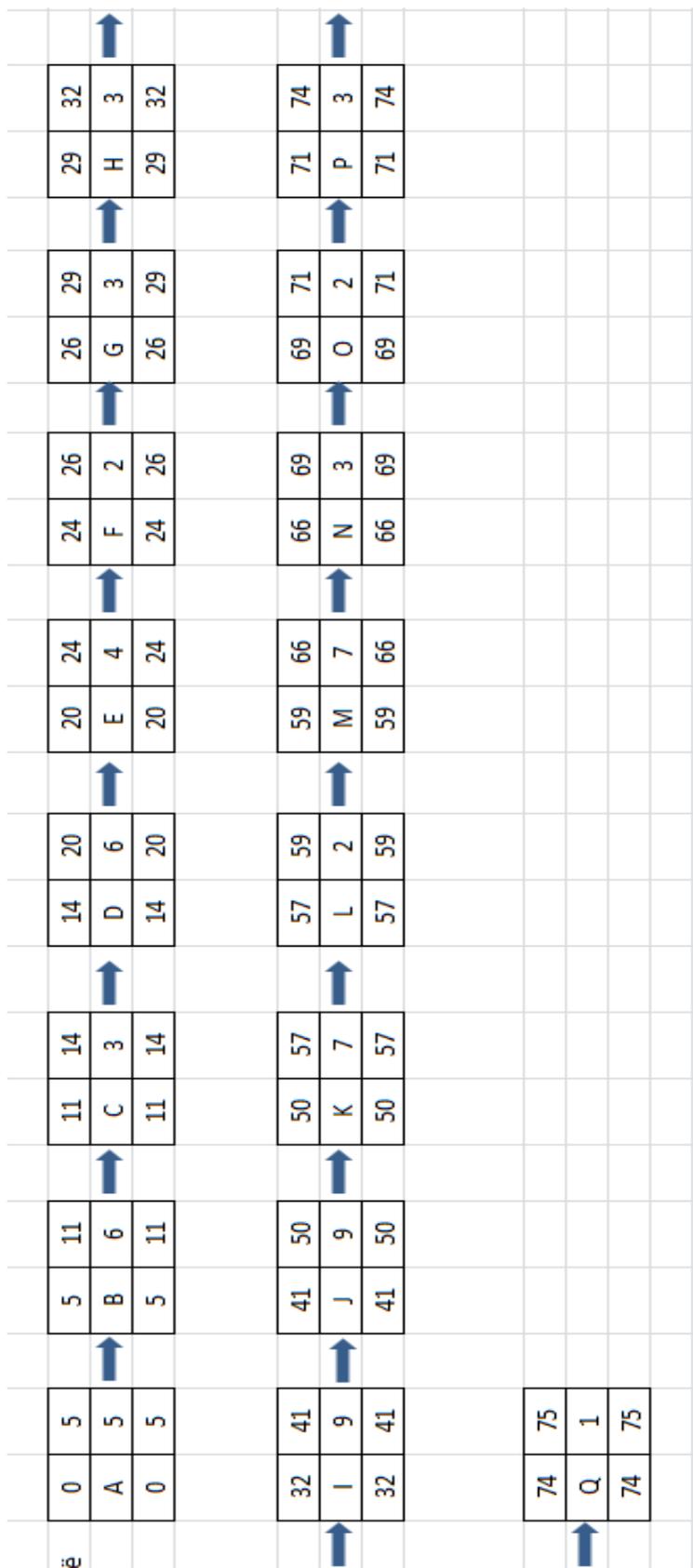
- 1 Указывается номер соответствующего пояснения
- 2 Выручка отражается за минусом налога на добавленную стоимость, акцизов
- 3 Отражается расход (доход) по налогу на прибыль
- 4 Отражается суммарная величина изменений отложенных налоговых активов и отложенных налоговых обязательств за отчетный период
- 5 Совокупный финансовый результат периода определяется как сумма строк «Чистая прибыль (убыток)», «Результат от переоценки внеоборотных активов, не включаемый в чистую прибыль (убыток) периода» и «Результат от прочих операций, не включаемый в чистую прибыль (убыток) периода», «Налог на прибыль от операций, результат которых не включается в чистую прибыль (убыток) периода».



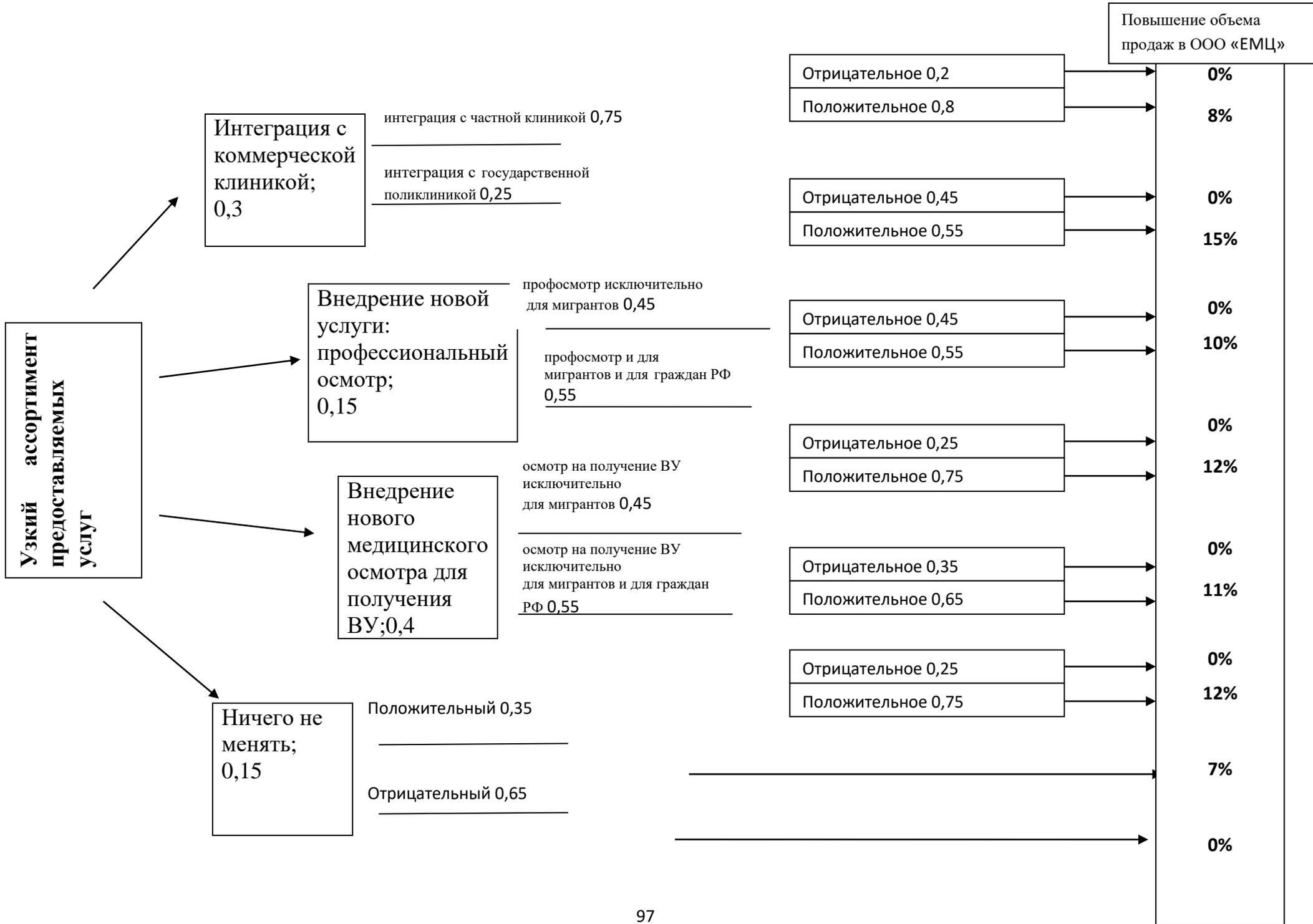
ПРИЛОЖЕНИЕ В

Сетевой граф

Сетевой граф



ПРИЛОЖЕНИЕ Г
«Дерево» решений



ПРИЛОЖЕНИЕ Д
Прогноз продаж на первый год

	1 год	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Наименование													
Доля	8000												
Объем продаж по постоплате, 63%	5040,00	388	399	411	423	434	446	438	430	423	415	407	426
Объем продаж по предоплате, 37%	2960,00	228	235	241	248	255	262	257	253	248	244	239	250
Структура		0,00%	3,00%	6,00%	9,00%	12,00%	15,00%	13,00%	11,00%	9,00%	7,00%	5,00%	10,00%