

Министерство образования и науки Российской Федерации  
Федеральное государственное автономное образовательное  
учреждение высшего образования  
«Южно-Уральский государственный университет  
(национальный исследовательский университет)»  
Высшая школа экономики и управления  
Кафедра управления инновациями в бизнесе

РАБОТА ПРОВЕРЕНА

ДОПУСТИТЬ К ЗАЩИТЕ

Заведующий кафедрой, к.э.н.,  
доцент

\_\_\_\_\_ К. В. Кардапольцев

«\_\_\_» июня 2017 г.

Разработка проекта технического перевооружения  
стоматологической клиники с учетом международного опыта  
для повышения финансовой устойчивости

ПОЯСНИТЕЛЬНАЯ ЗАПИСКА  
К ВЫПУСКНОЙ КВАЛИФИКАЦИОННОЙ РАБОТЕ  
ЮУрГУ–38.03.02.2017.051.ПЗ ВКР

Консультанты:

Экономическая часть, к.э.н.,  
доцент

\_\_\_\_\_ М. И. Соколова

«\_\_\_» \_\_\_\_\_ 2017 г.

«\_\_\_» \_\_\_\_\_ 2017 г.

«\_\_\_» \_\_\_\_\_ 2017 г.

Руководитель работы,  
старший преподаватель

\_\_\_\_\_ Н. С. Орешкина

«\_\_\_» \_\_\_\_\_ 2017 г.

Автор работы  
студент группы ЭУ-459

\_\_\_\_\_ Ю. А. Фартыгина

«\_\_\_» \_\_\_\_\_ 2017 г.

Нормоконтролёр, старший  
преподаватель

\_\_\_\_\_ А. Е. Щелконогов

«\_\_\_» \_\_\_\_\_ 2017 г.

## АННОТАЦИЯ

Фарыгина Ю. А. Проект технического перевооружения стоматологической клиники с учетом международного опыта для повышения финансовой устойчивости. Челябинск: ЮУрГУ, ЭУ-459; 2017. 81 с., 12 ил., 19 табл., библиогр. список – 34 назм.

Актуальность темы выпускной квалификационной работы объясняется тем, что постоянное инновационное изменение предлагаемых услуг обеспечивает повышение их конкурентоспособности и, как следствие, получение прибыли и эффективность функционирования организации.

Целью работы является изучение и разработка проекта технического перевооружения стоматологической клиники.

Объектом исследования в данной работе выступает стоматологическая клиника ООО «СП-Максима».

Предметом исследования является социально-экономическая деятельность компании.

В первой главе дипломной работы была рассмотрена деятельность организации, используя инструменты стратегического менеджмента, проведен анализ внешнего и внутреннего состояния организации. Итогом первой главы стало составление SWOT-анализа.

Во второй главе был рассмотрен международный опыт, проведено целеполагание компании, разработана и выбрана стратегия развития и построена стратегическая карта на основе стратегических целей компании.

В третьей главе подробно описан предлагаемый проект технического перевооружения, определены его заинтересованные стороны, составлен план-график работ по проекту (диаграмма Ганта), определены коммуникационные процессы между проектной группой и оценена эффективность предлагаемого проекта.

## ОГЛАВЛЕНИЕ

ВВЕДЕНИЕ.....	7
ГЛАВА 1. СТРАТЕГИЧЕСКИЙ АНАЛИЗ ВНЕШНЕЙ И ВНУТРЕННЕЙ СРЕДЫ ООО «СП-МАКСИМА» .....	9
1.1 Описание предприятия ГК «Стоматологическая практика» .....	9
1.2 Анализ внешней среды ООО «СП-Максима» .....	10
1.3 Анализ ресурсов и внутренних возможностей ООО «СП-Максима».....	27
1.4 Определение существующей стратегии ООО «СП-Максима» .....	35
1.5 SWOT-анализ ООО «СП-Максима».....	36
1.6 Выявление и ранжирование проблем ООО «СП-Максима» .....	39
ГЛАВА 2. СТРАТЕГИЧЕСКОЕ ЦЕЛЕПОЛАГАНИЕ ООО «СП-МАКСИМА» .....	42
2.1 Методы и опыт зарубежных стоматологических клиник.....	42
2.2 Определение миссии и видения ООО «СП-Максима» .....	43
2.3 Планирование системы целей и стратегических инициатив ООО «СП-Максима» .....	44
2.4 Планирование стратегий развития ООО «СП-Максима».....	46
2.5 Формирование стратегической карты ООО «СП-Максима» .....	49
ГЛАВА 3. РАЗРАБОТКА ПРОЕКТА ООО «СП-МАКСИМА» .....	51
3.1 Описание содержания проекта ООО «СП-Максима» .....	51
3.2 Анализ заинтересованных сторон проекта ООО «СП-Максима» ..	51
3.3 Формирование устава проекта ООО «СП-Максима».....	54
3.4 Формирование команды проекта ООО «СП-Максима» .....	55
3.5 Иерархическая структура работ проекта.....	57
3.6 Планирование и оценка рисков проекта ООО «СП-Максима».....	58
3.7 Планирование сроков проекта ООО «СП-Максима».....	59
3.8 Матрица ответственности проекта ООО «СП-Максима».....	61
3.9 Оценка экономической эффективности предлагаемого проекта.....	62
ЗАКЛЮЧЕНИЕ .....	74
БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК .....	75

ПРИЛОЖЕНИЕ А Матрица СЗХ ООО «СП-Максима» .....	78
ПРИЛОЖЕНИЕ Б Корпоративная стратегическая карта ООО «СП-Максима» .....	79
ПРИЛОЖЕНИЕ В Диаграмма Ганта ООО «СП-Максима» .....	80
ПРИЛОЖЕНИЕ Г Матрица коммуникаций по проекту ООО «СП-Максима» .....	81

## ВВЕДЕНИЕ

Каждая компания стремится к финансовой стабильности, также, чтобы ее товары/услуги были конкурентоспособными на рынке. Достижение конкурентоспособности своей продукции, увеличение объема ее реализации, рентабельности продаж и прибыли является актуальной задачей для каждого предприятия. С усилением конкуренции между различными предприятиями одной отрасли возникает проблема обеспечения их конкурентоспособности, которая является главной предпосылкой поддержки устойчивых позиций предприятия на внутреннем и международном рынках.

Успех предприятия в условиях конкурентной борьбы обуславливается осуществлением постоянного мониторинга позиций на рынке, исследованиями сильных и слабых сторон деятельности компании и конкурентов, способностью приспособиваться к изменениям рыночных условий. Одним из способов увеличения конкурентоспособности своей продукции является внедрение инноваций в производство и реализацию. Новшества могут внедряться по-разному: в само производство, оставляя при этом основной продукт (товар/услугу) неизменной или в саму продукцию, позволяя создать совершенно новый товар/услугу. Оба способа обеспечивают организации получение прибыли и эффективность функционирования самой организации. Но, прежде чем, внедрять какой-либо новый проект, его необходимо не только разработать, но тщательно оценить все возможные денежные потоки, проконтролировать процесс разработки и реализации проекта, в случае, каких-либо отклонений от планов, уметь быстро реагировать и принимать правильные решения в той или иной ситуации.

Актуальность темы выпускной квалификационной работы объясняется тем, что постоянное инновационное изменение предлагаемых услуг обеспечивает повышение их конкурентоспособности и, как следствие, получение прибыли и эффективность функционирования организации.

Объектом исследования выпускной квалификационной работы выступает стоматологическая клиника ООО «СП-Максима».

Целью данной работы является изучение и разработка проекта технического перевооружения стоматологической клиники.

В процессе выполнения дипломной работы необходимо решить следующие задачи:

- Провести стратегический анализ внутренней и внешней среды ООО «СП-Максима».
- Определить ряд проблем, существующих в компании на данный момент.
- Рассмотреть и проанализировать международный опыт.
- Рассмотреть особенности стратегического целеполагания ООО «СП-Максима».
- Предложить проект, направленный на достижение стратегических целей.
- Произвести оценку эффективности предлагаемого проекта.

## ГЛАВА 1. СТРАТЕГИЧЕСКИЙ АНАЛИЗ ВНЕШНЕЙ И ВНУТРЕННЕЙ СРЕДЫ ООО «СП-МАКСИМА»

### 1.1 Описание предприятия ГК «Стоматологическая практика»

ГК «Стоматологическая практика» - первая частная и самая большая сеть стоматологий в Челябинске. В нее входят 7 клиник, расположенных в Центральном, Курчатовском, Калининском, Советском и в Металлургическом районах города Челябинск. Дентальная лаборатория. Торговый дом, Учебный центр и Лаборатория Объемной Диагностики. Все подразделения оснащены новейшим оборудованием и современными технологиями. За годы работы клиники гости и жители Челябинска более 350 тысяч раз обращались в клинику за профессиональной стоматологической помощью.

В 1989 году врач-ортодонт высшей категории Серов Владимир Дмитриевич организовал первый в Челябинске частный стоматологический кабинет. Компания предложила клиентам самые современные на тот момент услуги высокого качества. Ценности семьи Серовых - профессионализм, внимательность и тактичность, - легли в основу семейного бизнеса клиники.

В 1997-2002 годы была построена эффективная система, обеспечивающая высокое качество услуг. Создана инженерно-техническая службы для внедрения новейших технологий, организована работа современной регистратуры, разработаны стандарты времени и качества. Коллектив профессионалов вырос до 40 человек. Создается первая в Челябинске Дентальная Лаборатория.

За 2003-2011 годы было открыто 5 клиник, в том числе первая в городе клиника VIP-обслуживания и первая в городе детская стоматология, создана единственная в городе операционная для проведения наркоза в амбулаторно-поликлинических условиях, позволяющая проводить лечение зубов в особо сложных клинических ситуациях.

Основные услуги, оказываемые компанией:

- стоматологические консультации как до, так и после лечения;
- диагностика заболеваний перед лечением;
- лечение зубов;
- лечение десен;
- хирургия;
- имплантация;
- исправление прикуса, брекет-системы;
- протезирование;
- воссоздание стоматологической эстетики [19].

В компании «Стоматологическая практика» работает высококвалифицированный персонал, имеющий высшее медицинское образование и опыт работы в профессиональной деятельности.

## 1.2 Анализ внешней среды ООО «СП-Максима»

Анализ внешней среды служит инструментом, при помощи которого разработчики стратегии контролируют внешние по отношению к организации факторы с целью предвидеть потенциальные угрозы и вновь открывающиеся возможности. Анализ внешней среды позволяет организации своевременно спрогнозировать появление угроз и возможностей, разработать ситуационные планы на случай возникновения непредвиденных обстоятельств, а также стратегию достижения целей и превращения потенциальных угроз в выгодные возможности.

Анализ внешней среды – процесс стратегического управленческого анализа, предназначенный для контроля факторов, внешних по отношению к организации, с целью определения возможностей и опасностей.

Анализ внешней среды включает рассмотрение внешних элементов окружения компании. Важнейшее направление анализа внешней среды – выявление и понимание существующих и потенциальных возможностей и угроз, с которыми



сталкивается компания. Возникновение возможностей обуславливается тенденциями или событиями, способными (при условии правильной с точки зрения стратегии реакции) привести к значительному росту объема продаж и прибыли.

Другим направлением анализа внешней среды является выявление внутри компании или в ее окружении стратегических неопределенностей, влияющих на эффективность стратегии. Если эти неопределенности значимы, то до принятия стратегического решения требуется провести более глубокий анализ или, как минимум, собрать соответствующую информацию.

Первый анализ, который необходимо провести – это STEEP-анализ дальнего окружения. STEEP-анализ (иногда обозначают как STEP или PEST) - это маркетинговый инструмент, предназначенный для выявления социальных (Social), технологических (Technological), экономических (Economic), экологических (Ecological) и политических (Political), аспектов внешней среды, влияющих на предприятие [3].

S – социальные факторы:

- тенденция к снижению уровня жизни населения на 3-5% в ближайшие 3-5 лет [18] – спрос на платные стоматологические услуги падает;
- боязнь стоматологического вмешательства (дентофобия) [18] – люди, страдающие данным заболеванием, не будут обращаться в стоматологическую клинику;
- рост рождаемости [20] – увеличение количества пациентов в детской клинике.

T – технологические факторы:

- разработка и появление новейших технологий и стоматологических материалов [18] – упрощает процесс оказания стоматологических услуг;
- строгий надзор государства за лицензированием новых технологий [18] – усложняет процесс внедрения новшеств в компании.

Е – экономические факторы:

- повышение уровня безработицы на 2-3% к 2018 году – спрос на платные стоматологические услуги падает [20].

- ♦ тенденция к снижению курса национальной валюты – сырье и материалы закупаются у зарубежных поставщиков, следовательно, компания тратит больше денежных средств для покупки сырья и материалов [20].

Е – экологические факторы:

- ухудшение экологической среды и воздействие на организм человека различных химикатов влияет на общее состояние здоровья человека, в том числе и на состояние зубов [18].

Р – политические факторы:

- ♦ изменение политики налогообложения – увеличение доли налогов на деятельность;

- возможное введение санкций европейскими странами влияет на деятельность компании, так как санкции могут распространиться и на стоматологические материалы и сырье.

Таблица 1 - STEEP-анализ дельтего окружения ООО «СП-Максима»

Группа факторов	Фактор	Характер влияния	Вероятность наступления	Важность	Общее влияние	Критический синтез
1	2	3	4	5	6	7
S	Боязнь стом. вмешательства (дентофобия)	«-» снижение кол-ва возможных клиентов	0,05	7	-0,35	Проведение различных семинаров, направленных на устранение страха
	Рост рождаемости	«+» увеличение количества пациентов в детской клинике	0,1	7	0,7	Проведение программ для привлечения клиентов
S	Тенденция к снижению уровня жизни населения	«-» отказ от некоторых видов товаров и услуг	0,15	5	-0,75	Организация скидок и акций на более востребованные виды услуг

Описание таблицы 1

1	2	3	4	5	6	7
Т	Разработка и появление новейших технологий и материалов	«+» Упрощение процесса лечения и повышение качества оказания услуг	0,15	10	+1,5	Покупка нового оборудования для удержания лидирующей позиции на рынке
	Строгий надзор государства за лицензированием технологий	«-» Сложность внедрения новых технологий	0,05	8	+0,3	Соблюдение всех правил при покупке и внедрении новшеств
Е	Снижение курса нац валюты	«-» Больше затрат на покупку материалов	0,15	8	-1,2	Поиск поставщиков на территории РФ
	Рост безработицы	«-» Снижение количества клиентов	0,15	5	-0,75	Организация акций и скидок
Б	Воздействие на организм людей химических загрязнений	«+» Усиление контроля за утилизацией опасных для окр. среды отходов	0,1	6	0,6	Соблюдение правил утилизации опасных отходов
Р	Изменение политики налогообложения	«-» Усложнение расчетов налогов	0,05	6	-0,3	Мониторинг рынка и адаптация под возможности клиентов
	Введение санкций	«-» Изменение условий сотрудничества с иностранными партнерами	0,05	6	-0,3	Поиск поставщиков на территории РФ
Итого			1		-1,15	

По результатам таблицы 1 составим график важности факторов (рисунок 1).



Рисунок 1 - График важности факторов STEEP-анализа дальнего окружения ООО «СП-Максима»

Суммировав все факторы в каждой группе, получаем общие оценки: социальные факторы минус 0,4, технологические – плюс 1,2, экономические – минус 1,95, экологические – плюс 0,6, политические – минус 0,6. Таким образом, наиболее негативными факторами внешней макросреды являются экономические и политические факторы. Положительной группой факторов по итогам анализа оказались технологические и экологические факторы, но с ними необходимо продолжать активно работать, чтобы добиться более успешных результатов.

Вывод: Построение профиля внешней среды наглядно показывает, что условия работы компании не очень благоприятны, так как на графике видно, что негативные факторы не уравновешиваются позитивными. Учитывая, сделанный выше STEEP-анализ, для нейтрализации негативных факторов необходимо:

- Найти новых поставщиков на территории РФ, чтобы не переплачивать европейским поставщикам при изменениях курса валют.
- Учитывать снижение доходов населения и устраивать различные акции, делать скидки и т.п.

- Заниматься ведением рекламной компании для привлечения большего числа клиентов, а также для представления своих новшеств.

- Отправлять сотрудников на повышение квалификации для соответствия новым видам стоматологических услуг.

Для того, чтобы определить привлекательность отрасли и ее отдельных товарных рынков необходимо провести отраслевой анализ. Он позволит понять структуру и динамику отрасли, характерные для нее возможности и существующие угрозы, определить ключевые факторы успеха и на этой основе разрабатывать стратегию поведения предприятия на рынке [15].

Объем рынка вырос на 11% по сравнению с 2015 годом и составил 14 млрд руб. [18]

Темп роста рынка: 4-5% ежегодно [18].

Стадия жизненного цикла: зрелость.

Число компаний в отрасли: 162 компании (около 260 клиник). Ключевыми игроками на рынке, помимо исследуемой компании, являются:

- ООО «Вэла Дент».
- «Белый Кит».
- ООО «Вита Смайл».

Средняя стоимость услуг: Возрастает на 20-22% ежегодно (1600-5800 руб.) [20].

Доля рынка каждой компании варьируется от 1% до 27% [18].

Потребители: Жители Челябинска и Челябинской области в возрасте от 3-х лет и старше.

Клинику премиум класса посещают 100-110 тыс. человек в год (на 5% выше, чем в 2015 году), выше среднего и среднего – 300-320 тыс. человек в год (на 6% выше, чем в 2015 году) [19].

Легкость входа/выхода: Высокие входные барьеры в виде необходимых:

- высшее профессиональное образование;
- большие финансовые вложения;
- сильные действующие конкуренты;

- развитость отрасли:

Технология/нововведение: Технологии не стоят на месте, поэтому периодически появляются различные инновационные оборудования для оказания стоматологических услуг. В среднем раз в 3-5 лет. За счет появления нового оборудования обеспечивается приток новых потребителей.

Характеристика услуг: Высоко стандартизированы, оказываются самые различные виды стоматологических услуг как на платной, так и на бесплатной основе, в основном состоит из аналогичных услуг.

Экономия масштаба: Сильно выраженная, так как в зависимости от размера компании, от ее причастности к определенному сегменту (средний, выше среднего или премиум) различаются и общие затраты на оказание услуг. Некоторые компании закупает сырье и материалы у российских поставщиков, что позволяет им сэкономить на доставке груза и избегать дополнительных затрат при падении курса рубля. В основном, это компании среднего сегмента. Стоматологии, работающие в сегментах выше среднего и премиум, чаще всего заключают договоры с зарубежными поставщиками сырья и материалов, следовательно, их затраты на порядок выше.

Таким образом, исходя из отраслевого анализа можно сделать вывод о развитости отрасли в целом: о наличие высоких барьеров входа на рынок, что позволяет практически исключить угрозу со стороны новых игроков. Кроме того, объем рынка и темпы роста рынка увеличиваются из года в год, что свидетельствует о его постепенном развитии.

Анализ по Портеру — один из наиболее часто используемых инструментов бизнес-стратегии. В основе анализа пяти сил по Портеру — пять параметров, сила которых определяется в результате оценки их составляющих. Очередность оценки большого значения не имеет. Портер выделил 5 сил, определяющих положение компании внутри отрасли:

- вероятность появления новых игроков на рынке;
- анализ существующей конкурентной борьбы;

- наличие продуктов-заменителей;
- власть поставщиков;
- власть потребителей [8].

Появление новых игроков на рынке ведет к росту уровня конкуренции и, соответственно, снижению прибыльности. Очевидно, что для того, чтобы предотвратить уменьшение прибыли, необходимо предпринимать меры по затруднению и созданию барьеров входа на рынок для новых конкурентов.

По мнению Портера, анализ существующей конкурентной борьбы крайне важен и является решающим фактором, позволяющим определить текущее состояние компании в отрасли. Автор также утверждает, что конкуренция тем сложнее, чем больше конкурентов присутствует и чем ближе друг к другу соотношение их сил.

Наличие продуктов-заменителей является серьезной угрозой для компании, так как может увеличить склонность потребителей вследствие изменения цены, а следовательно, оттянуть на себя часть спроса.

Власть поставщиков заключается в том, что они могут существенно влиять на деятельность предприятия, например, путем изменения цен на необходимые компании ресурсы, услуги и прочее.

Власть потребителей также проявляется в значительном влиянии на деятельность компании, к примеру, путем изменения чувствительности покупателей к изменению цены, соответственно, к уменьшению спроса на продукцию предприятия или даже отказа от нее или наоборот – повышению лояльности к продукту компании.

#### Г) Сила влияния потребителей:

Компания предоставляет стоматологические услуги для людей в возрасте от 3х лет и старше. Организация занимается улучшением здоровья всех своих потребителей, предлагая им различные виды услуг. Ежегодно ООО «СП-Максима» посещают около 10000–11000 клиентов. Весь персонал компании с особым вниманием относится к каждому пациенту, учитывая его желания и

возможности. Основная масса потребителей – это постоянные клиенты компании, которые выбрали данную клинику почти с момента ее появления. Часть клиентов – это люди, которые либо случайно попали, либо им кто-то посоветовал, либо рядом живущие. Отличительными преимуществами ООО «СП-Максима» являются:

1. Внедрение новейшего стоматологического оборудования быстрее своих конкурентов

2. Участие в различного рода социальных проектах, что способствует поднятию рейтинга компании.

Стоимость стоматологических услуг в компании зависит от их сложности, от наличия скидок у клиентов и прочих факторов. Стоимость услуг в сравнении с основными конкурентами компании («Взгляд Дент» и «Белый Кит») не сильно отличается. Конечно, какие-то виды услуг стоят дороже, какие-то дешевле. Это зависит от закупаемого сырья и материалов, в первую очередь.

Вывод: так как основная часть клиентов – постоянные, маловероятно, что они откажутся от услуг данной компании, поэтому угрозы с их стороны нет. Но есть угроза со стороны непостоянных клиентов, которые разово пользуются услугами компании. Необходимо разработать эффективную маркетинговую стратегию, проводить акции и скидки, способные привлечь большее количество новых клиентов.

2) Рыночная власть поставщиков:

Поставщиками сырья и материалов для ООО «СП-Максима» являются такие компании, как Straumann (производитель ортопедической продукции премиум-класса), CWM (один из крупнейших поставщиков систем имплантации и материалов для проведения операций на костной ткани), MegaGen (поставщик систем имплантации) и IMPRO (поставщик систем имплантации и протезирования). Все эти поставщики являются зарубежными, а от их поставок напрямую зависит деятельность компании.



На российском рынке существуют заменители зарубежных поставщиков сырья и материалов для стоматологических клиник («ВладМиВа», «Геософт», «Юнидент»), поэтому особого риска со стороны поставщиков не наблюдается, так как есть возможность замены зарубежных поставщиков на российских. К тому же, наши производители продают сырье и материалы по более низким ценам, чем зарубежные, но качество может значительно отличаться. У всех производителей стоматологических материалов, сырья и оборудования довольно дифференцированная продукция, т.е. существует множество вариантов почти одного и того же товара.

Вывод: степень зависимости ООО «СП-Максима» от нынешних зарубежных поставщиков не является высокой, так как есть возможность заменить их на российских. Но, с другой стороны, в случае замены может пострадать качество оказываемых услуг, а затем и рейтинг компании. Таким образом, перед клиникой стоит угроза возможного прекращения взаимоотношений с зарубежными партнерами. Но, так же, возможность сэкономить деньги и перейти на российских производителей.

3) Сила действующих конкурентов представлена на таблице 2.

Таблица 2 - Анализ конкурентов ООО «СП-Максима»

Конкуренты	Конкурентные преимущества	Конкурентные недостатки	Способы конкурентной борьбы (конкуренции)	Доля рынка, место в рейтинге
1	2	3	4	5
«Вола Дэн»	А) Предлагают весь спектр стом услуг Б) Развитая сеть клиник (5 филиалов), в том числе, 2 летские клиники В) Бонусная система	А) Не являются лидерами по внедрению новшеств Б) Высокая стоимость услуг	А) Снижение цен на услуги Б) Повышение качества управления	2 место
«Белый Кит»	А) Предлагает весь спектр стом услуг Б) Сотрудничество с зарубежными компаниями поставщиками В) Развитая сеть клиник (6 филиалов)	А) Высокая стоимость услуг Б) Не являются лидерами по внедрению инноваций	А) Снижение цен на услуги Б) Проведение различных акций	3 место

## Описание таблицы 2

1	2	3	4	5
«Вита (майл»	А) Предлагает весь спектр стоматологических услуг Б) Существует множество акций на лечение со скидкой	А) Филиалы клиники (3 филиала) расположены только на северо-западе Б) Не являются лидерами по внедрению инноваций	А) Повышение качества сервиса товара Б) Повышение качества управления В) Внедрение инноваций	4 место

На данный момент в Челябинске действует около 260 частных клиник. 3 учреждения муниципальной государственной формы, на базе которых работают платные кабинеты. Как считают эксперты, это ничтожно мало. В ближайшем будущем не ожидается резкого увеличения рынка, так как область стоматологии слишком капиталоемкая, войти и удержаться в этом сегменте довольно тяжело. Так как для входа в данный сегмент деятельности необходимы не малые денежные средства, соответственно, и затраты на рекламу в данной сфере больше.

Вывод: проведя исследование рынка и конкурентов, можно сделать вывод о том, что уровень конкуренции для ООО «СП-Максима» не высокий. Конечно, у каждой компании есть свои преимущества, но, так же, есть и недостатки. ООО «СП-Максима» занимает первое место в рейтинге стоматологических клиник г. Челябинска, что свидетельствует о частом выборе клиентами именно этой клиники. Поэтому угрозы со стороны ближайших конкурентов не высоки, тем не менее, не стоит расслабляться. Необходимо привлекать новых клиентов, помимо постоянных, для сохранения устойчивого лидирующего положения на рынке.

### 4) Угроза появления новых конкурентов.

Первым и самым главным барьером на пути входа в стоматологический рынок является высшее профессиональное медицинское образование и наличие лицензии на оказание стоматологических услуг населению. Также данная отрасль является очень капиталоемкой, т.е. требует больших финансовых затрат. Для

дифференциации продукции тоже необходимы не малые финансовые затраты, так как стоматологическое оборудование, сырье и материалы дорого обходятся.

Если на рынок стоматологических услуг выходит новый игрок, вряд ли, уже находящиеся на рынке предприниматели будут особо волноваться. Так как одно дело войти на рынок, но совсем другое на нем удержаться. Из-за больших финансовых вложений, многие предприниматели, открывающие компанию в данной сфере, в конечном итоге остаются ни с чем.

Вывод: исходя из изложенного выше можно сделать вывод, что угрозы со стороны новых конкурентов не представляют опасности для ООО «СП-Максима». Для компании есть возможность перекупать обанкротившиеся компании и присваивать их имущество себе, для расширения своей деятельности.

#### 5) Угроза появления товаров-субститутов:

Прямых аналогов стоматологическим услугам не существует. Но можно рассмотреть ряд косвенных товаров-субститутов, способных представить угрозу, таких как: бесплатные городские поликлиники.

Принимая во внимание тот факт, что доходы населения имеют тенденцию к снижению, немногие жители Челябинска могут позволить себе обращаться в частную стоматологию и, при необходимости, записываются в бесплатные городские поликлиники. Следовательно, имеется тенденция к снижению потока клиентов.

Вывод: угроз со стороны прямых товаров-субститутов угрозы нет. Но существует большая угроза от косвенных заменителей. Следовательно, необходимо учитывать реальные возможности потенциальных клиентов и, по возможности, сделать услуги более доступными в цене.

Для более наглядного представления результатов анализа, все пять сил необходимо соединить в схему. Посередине схемы размещена главная сила по Портеру – угрозы со стороны действующих конкурентов. К ней с четырех сторон проведены стрелки разной толщины. Размер стрелок обозначает значимость

каждого фактора для исследуемой компании. Чем больше толщина стрелки, тем выше угроза для компании.

Наглядное представление результатов анализа пятифакторной модели Портера показаны на рисунке 2.



Рисунок 2 - Схема пяти факторной модели М.Портера ООО «СП-Максима»

Таким образом, основные угрозы могут возникнуть со стороны товаров-заменителей и со стороны потенциальных потребителей, следовательно, необходимо выбрать такую стратегию развития компании, при которой данные факторы можно будет нейтрализовать или хотя бы максимально минимизировать.

Матрица БКГ (англ. Boston Consulting Group, BCG) – инструмент для стратегического анализа и планирования в маркетинге. Создана основателем Бостонской консалтинговой группы Брюсом Д. Хендерсоном для анализа актуальности продуктов компании, исходя из их положения на рынке относительно роста рынка данной продукции и занимаемой выбранной для анализа компанией доли на рынке [30].

В динамическом корпоративном портфеле выделяют следующие траектории (сценарии) развития, представленные на рисунке 3.



Рисунок 3 - БКГ-матрица

«Звезды» занимают лидирующее положение в быстро развивающейся отрасли. Они приносят значительную прибыль, но, одновременно, требуют значительных объемов ресурсов для финансирования продолжающегося роста, а также жесткого контроля над этими ресурсами со стороны руководства. Стратегия «звезды» направлена на увеличение и поддержания доли на рынке. Основная задача компании заключается в поддержании отличительных особенностей своей продукции при растущей конкуренции. По мере замедления темпов развития «звезда» превращается в «дойную корову».

«Дойная корова» занимает лидирующее положение в относительно стабильной или сокращающейся отрасли. Поскольку сбыт относительно стабилен без каких-либо дополнительных затрат, то этот продукт (услуга) приносит прибыли больше, чем требуется для поддержания его доли на рынке. Стратегия «дойной коровы» направлена на длительное поддержание существующего положения и оказание финансовой поддержки развивающимся продуктам. Основные их задачи сводятся к предложению новых моделей товаров с целью стимулирования лояльных клиентов к повторным покупкам, периодической «напоминающей рекламе» и ценовым скидкам.

«Дикая кошка» имеет слабое воздействие на рынок в развивающейся отрасли из-за малой его доли. Для нее характерны слабая поддержка покупателями и неясные конкурентные преимущества. Ведущее положение на рынке занимают конкуренты. Стратегия «дикой кошки» имеет альтернативы – интенсификация усилий компании на данном рынке или уход с него. Для поддержания или увеличения доли рынка в условиях сильной конкуренции требуются большие средства. Поэтому руководители должны решить – верят ли они, что данный продукт сможет успешно конкурировать при соответствующей поддержке (улучшении характеристик товара, снижении цены, появлении новых каналов сбыта), или нужно уйти с рынка.

«Собаки» представляет собой продукты с ограниченным объемом сбыта в сложившейся или сокращающейся отрасли. За длительное время пребывания на

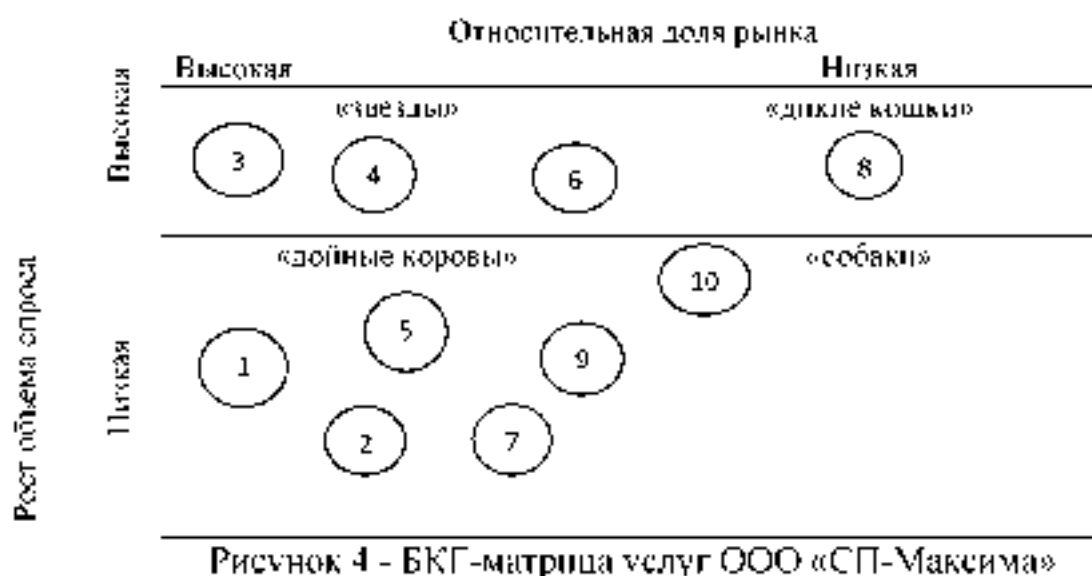
рынке этим товарам не удалось завоевать симпатии потребителей, и они существенно уступают конкурентам по всем показателям (доле рынка, величине и структуре издержек, образу товара и т.п.). Стратегия «мертвого груза» заключается в ослаблении усилий на рынке или ликвидации (продаже). Компания, имеющая такие товары, может попытаться временно увеличить прибыль путем проникновения на специальные рынки и сокращения, обеспечивающего обслуживания, или уйти с рынка [10].

Так как ООО «СП-Максима» оказывает множество услуг, для удобства сгруппируем их и представим данные в виде таблицы 3.

Таблица 3 - Группировка услуг ООО «СП-Максима»

Обозначение	Группа услуг
1	Лечение зубов (лечение кариеса, пульпита, периодонтита, реставрация зубов)
2	Протезирование зубов
3	Имплантация зубов
4	Брекеты, исправление прикуса
5	Детская стоматология
6	Иновационная система отбеливания зубов KLOX II поколения
7	Лечение десен (профессиональная гигиена полости рта, лечение ультразвуковой системой VEKTOR PARO, плазмеклифинг десен)
8	Консультация (осмотр, рентген, подбор профессиональных профилактических средств, инфекционный контроль полости рта)
9	Хирургия
10	Профилактические средства (зубные пасты, щетки, нити, бальзамы для лечения десен, наборы для чувствительных зубов и десен, средства для детей, отбеливающие средства)

Следующее, что необходимо сделать, это определить какие услуги относятся к каждому из четырех сценариев. Результаты представлены на рисунке 4.



В категорию «Мертвого груза» в компании ООО «СП-Максима» попала такая услуга как профилактические средства (10). Данная услуга не является востребованной, так как большинство потребителей привыкли покупать средства гигиены для полости рта в обычном магазине. Лишь малое количество пациентов, после обращения в клинику, приобретают товары на месте. К тому же, продажа профилактических средств является вспомогательным видом деятельности компании.

«Дикими кошками» является консультационная услуга (8), так как чаще всего клиенты приходят с конкретными жалобами, минуя консультации. Из данной категории товары и услуги могут перейти в категорию «звезды», но для этого необходимы финансовые затраты и выделение отличительных особенностей по сравнению с той же услугой у конкурентов.

«Звездами» являются имплантация зубов (3), брекеты (4) и исправление прикуса, а также инновационная система отбеливания зубов (6). Данным услугам требуется значительное финансирование, чтобы в дальнейшем они перешли в категорию «дойных коров» и принесли больший доход при минимальных затратах.

В категорию «дойных коров» отнесены лечение (1) и протезирование зубов (2), лечение десен (5), детская стоматология (7) и хирургия (9). Данные услуги



приносят больший доход в сравнении с затратами. Прибыль от оказания данных услуг уходит на поддержание всех остальных категорий услуг.

Благодаря составленной портфельной матрице БКГ мы определили, что ГК «Стоматологическая практика» обладает как товарами (услугами) «звездами», так и одним товаром «одной кошкой», одной услугой «собаки» и товарами «дойная корова». Количество услуг «дойных коров» значительно превышает товары группы «собаки», что говорит о стабильности компании и рациональном использовании ей своих ресурсов.

Далее построим матрицу эволюции СЗХ для компании ООО «СП-Максима» с прогнозом их развития до 2020 года. Представим ее в Приложении А. Направления деятельности на рисунке обозначены кружочками. Цифра в кружочке обозначает порядковый номер направления.

Базируясь на построенной матрице БКГ и матрице эволюции СЗХ для ООО «СП-Максима» можно сформулировать основные направления ее стратегий, направление развития каждой СЗХ.

Поддерживать и развивать продажи таких услуг, как имплантация зубов, брекеты и исправление прикуса, инновационная система отбеливания, лечение и протезирование зубов, лечение десен, услуги детской стоматологии и хирургического отделения. На данный момент избавляться от услуги, отнесенной к категории «собаки», нет необходимости, поэтому профилактические средства остаются в составе основных услуг компании. Обеспечить вывод на рынок консультационных услуг.

### 1.3 Анализ ресурсов и внутренних возможностей ООО «СП-Максима»

Для того, чтобы предприятие могло успешно работать и занимать прочные позиции на рынке, ему необходимо периодически проводить оценку своей деятельности. Для этого существует анализ внутренней среды предприятия, в ходе которого проявляются как сильные, так наиболее слабые его стороны. В ходе этой работы анализируются финансовая сторона компании, производственная и

маркетинговая деятельность, работа отделов сбыта и поставок, согласованность работы всех подразделений предприятия и так далее. Анализ внутренней среды предприятия поможет прояснить ситуацию и даст возможность принять меры при возникновении угрозы деятельности предприятия. Даст возможность улучшить деятельность по результатам анализа, распространив их среди ключевых фигур, принимающих решения на предприятии.

Первый шаг, который необходимо провести анализ по срезам организации. Внутренняя среда каждой организации делится на 5 срезов:

1. Кадровый срез.
2. Организационный срез.
3. Производственный срез.
4. Маркетинговый срез.
5. Финансовый срез

Каждый из этих срезов включает в себя набор ключевых процессов и элементов организации, состояние которых в совокупности определяет потенциал и возможности организации [17].

Кадровый срез включает в себя процедуру найма сотрудников, обучение и продвижение кадров, оценку результатов труда и стимулирования, уровень заработной платы и внутриорганизационный климат

Так как штат сотрудников ООО «СП-Максима» состоит из более чем 100 человек, для найма персонала существует специальный отдел. Набор новых сотрудников осуществляет начальник отдела кадров на основе рекомендаций и личного собеседования.

Как уже было сказано в анализируемой клинике работают более 100 человек: начиная с генерального директора и заканчивая обслуживающим персоналом. Текучесть кадров не наблюдается, так как работа в частной стоматологии хорошо оплачивается. В коллективе преобладает неформальный и доверительный тип взаимоотношений. Кроме того, сотрудники клиники периодически посещают курсы повышения квалификации, что позволяет им не отставать от новых

технологий и с легкостью овладевать необходимыми навыками для работы с инновациями.

Организационный срез включает в себя информационно-коммуникационные процессы, организационную структуру управления, нормы, правила процедуры, распределение прав и ответственности, иерархию подчинения [23].

Организационная структура ООО «СП-Максима» в общем виде выглядит так:



Рисунок 5 – Организационная структура ООО «СП-Максима»

Тип организационной структуры компании линейно-функциональный. Данная структура имеет ряд положительных моментов:

1. Простота организационных форм.
2. Согласованность действий исполнителей.
3. Ясно выраженная ответственность.
4. Четкость взаимосвязей.
5. Быстрая передача информации «сверху-вниз» и «снизу-вверх».

Следовательно, организационная структура не нуждается в изменениях.

В производственный срез входят изготовление продукта, снабжение и ведение складского хозяйства, проведение исследований и разработок. Все это можно определить, как технологию ведения предпринимательской деятельности и технико-технологический потенциал организации.

ООО «СП-Максима» не имеет складских помещений. Все сырье и материалы, необходимые для оказания услуг хранятся в самих клиниках, так как они не занимают большого количества места. Что же касается таких продуктов как, например, протезы, имплантаты и т.п., то их делают на заказ зарубежные партнеры по мере необходимости. То есть, как только появляется пациент с намерением заказать протез, врачи делают все необходимые обследования и анализы, после чего сообщают о заказе заведующему клиникой, чтобы он отправил соответствующий запрос партнеру. Как только ответ будет получен, лечащий врач уведомит пациента об этом и ориентирует по срокам доставки и полной стоимости.

Благодаря такому логистическому устройству, компания не имеет дополнительных расходов на складские помещения.

Маркетинговый срез это стратегия продукта/услуги, стратегия ценообразования, стратегия продвижения продукта/услуги на рынке, выбор рынков сбыта и системы распределения.

Маркетинговая политика компании оценивается по следующим показателям.

- Каналы распределения: все услуги оказываются только в клиниках.
- Имидж: компания уже на протяжении нескольких лет является абсолютным лидером на рынке Челябинска за счет высокого качества оказываемых услуг и доверия со стороны своих пациентов.
- Ценовая политика: стоимость услуг зависит от стоимости закупаемого сырья, от сложности диагноза. В последние года цены на услуги возрастают пропорционально росту затрат на закупку сырья и материалов, но не отличаются от цен главных конкурентов.
- Рекламная политика: практически не проводится, так как существует ряд постоянных клиентов.
- Расположение: филиалы находятся в разных районах города, что позволяет любому клиенту беспрепятственно добраться до клиники.

- Политика сбыта: в периоды спада проводятся различные акции и скидки, так же действует система бонусов и семейная скидка.

Можно сделать вывод, что большим недостатком является практически полное отсутствие маркетинговой политики, способной привлекать новых клиентов. Это происходит из-за достаточного количества постоянных пациентов. Но тем не менее, приток новых клиентов необходим для любой компании, даже и лидирующей в своем сегменте рынка.

Финансовый срез включает в себя процессы, связанные с обеспечением эффективного использования и движения денежных средств в организации. В частности, это поддержание ликвидности и обеспечение прибыльности, создание инвестиционных возможностей. Все это определяет финансовый потенциал организации.

Основная часть прибыли идет на закупку новых материалов и сырья, часть на выплату заработной платы сотрудникам компании, часть на оплату налогов, в пенсионный фонд. Оставшиеся средства переводятся на расчетный счет компании для дальнейших инвестиций. Так как ООО «СП-Максима» является лидером по внедрению новшеств, ей необходим большой запас инвестиций на тот случай, если появится очередное инновационное оборудование.

Таким образом, анализ по срезам показал, что компания функционирует достаточно эффективно. Но в условиях нынешнего экономического спада следует обратить внимание на разработку маркетинговой стратегии, способной, даже в условиях кризиса, привлекать новых клиентов для ознакомления их с новейшими технологиями в сфере стоматологических услуг и, как следствие, укреплению лидирующего положения на рынке Челябинска.

Следующий анализ, показывающий состояние внутренней среды компании – это SNW-анализ. В сфере маркетинга определение "SNW-анализ" несколько схоже с определением SWOT-анализа, однако в первом существует еще нулевой аспект исследования. SNW – это общепринятая аббревиатура, состоящая из трех

слов английского происхождения: S – сильная сторона, N – нейтральная позиция и W – слабая.

Как показывает практика, SNW-анализ внутренней среды предприятия достаточно эффективный способ определить конкурентоспособность организации, при котором в роли нейтральной позиции лучше всего выбрать среднее рыночное состояние для определенной ситуации. Таким образом и фиксируется так называемая нулевая точка конкуренции. Что это дает предприятию? Прежде всего, это позволяет выявить наиболее сильную сторону организации и совершенствовать ее, то есть позиционировать предприятие на том или ином рынке.

Общий анализ внутренней среды состоит из следующих аспектов:

- **Маркетинг:** доля рынка, конкурентоспособность, ассортимент и качество продукции, продажа, реклама и позиционирование товара/услуги.
- **Финансы:** позволяет оценить эффективность стратегического планирования, а также выявить потенциальные слабые внутренние места в организации и ее положение относительно конкурентов.
- **Бизнес-процессы:** анализ управленческих операций.
- **Человеческие ресурсы:** квалификация работников, их отношение к поставленным целям, а также компетентность работников и руководства в целом.
- **Корпоративная культура** [3].

В качестве базы для сравнения были выбраны показатели сильнейшего конкурента – ООО «Белый Кит». ООО «СП-Максима» отмечена знаком \* (сплошная линия), ООО «Белый Кит» отмечена + (пунктирная линия).

Таблица 4 - SNW-анализ внутренней среды ООО «СП-Максима»

Факторы	S					N	W					
	-5	+4	+3	+2	-1	0	-1	-2	-3	-4	-5	
1. Маркетинговая стратегия												
2. Высококвалифицированный персонал												
3. Набранная клиентская база												
4. Лидирующая позиция на рынке												
5. Внедрение инноваций												
6. Положительная репутация на рынке												

#### Описание таблицы 4

Факторы	S					N	W					
	-5	+4	+3	+2	-1	0	-1	+2	+3	+4	+5	
7. Значимость торговой марки												
8. Заинтересованность новыми клиентами в услугах компании												
9. Качество оказываемых услуг												
10. Надежность поставщиков												
11. Издержки на складирование												
12. Система продвижения												

По результатам SNW-анализа видно, что самыми слабыми сторонами компании ООО «СП-Максима» является неэффективность маркетинговой стратегии и слабая система продвижения. Кроме того, практически отсутствует заинтересованность новых клиентов в услугах компании. Финансовая стабильность компании осуществляется за счет постоянных клиентов.

Рассчитаем коэффициент конкурентоспособности:

$K = \text{Сумма фактических значений нашей компании} / \text{Сумму фактических значений конкурента [27]}$ .

$$K = 31/26 = 1,192.$$

Полученный коэффициент  $1,192 > 1$ , что говорит о небольшом преобладании сильных сторон нашего предприятия над сильнейшим конкурентом.

Из сильных сторон следует обратить внимание на лидирующую позицию на рынке и внедрение инноваций. ООО «СП-Максима» - клиника, которая быстрее своих конкурентов использует в своей работе новшества. Именно это позволяет ей удержаться на лидирующей позиции не первый год.

**Общий вывод:** по результатам анализа внутренней среды мы определили сильные и слабые стороны компании, следовательно, имеем возможность их нейтрализовать.

Основные сильные стороны:

- простая, удобная организационная структура, позволяющая быстро реагировать на малейшие изменения;
- финансовая устойчивость;

- высококвалифицированный персонал, знающий особенности своей работы;
- постоянное повышение квалификации сотрудников для соответствия современным технологиям;

- лидирующее положение на рынке;
- лидирующее положение по внедрению стоматологических новшеств;
- набранная клиентская база;
- высокое качество оказываемых услуг;
- отсутствие издержек на складирование.

К слабым сторонам компании относятся:

- отсутствие эффективной маркетинговой стратегии;
- отсутствие заинтересованности новых клиентов в услугах компании;
- высокая стоимость оказания услуг;
- отсутствие эффективной системы продвижения.

Даже несмотря на то, что слабых сторон выявилось меньше, чем сильных, не стоит полагаться на удачу. нужно нейтрализовать слабые стороны уже сейчас, чтобы не возникло проблем с функционированием компании в будущем.

Так же необходимо сформулировать ключевые факторы успеха (КФУ). Ключевые факторы успеха – это общие для всех предприятий отрасли управляемые переменные, реализация которых даст возможность улучшить конкурентные позиции предприятий в отрасли. КФУ определяют финансовый рост и конкурентоспособность в отрасли. Их выявление – один из главных приоритетов в разработке стратегии.

Ключевыми факторами успеха для стоматологической отрасли являются:

1. Наличие в клинике современных, хорошо зарекомендовавших себя технологий и материалов.
2. Внимательное отношение к пациентам.
3. Комплексное качественное лечение.
4. Удобное месторасположение клиники.



5 Ориентированность на потребности и возможности потенциальных потребителей.

6. Грамотное и эффективное управление ресурсами компании.

7. Наличие эффективной маркетинговой стратегии.

8. Высококвалифицированный персонал

9. Благоприятный имидж и положительная репутация компании

10. Стимулирование пациентов и поддержание контактов с ними в послеоперационный период [16].

ООО «СП-Максима» обладает почти всеми ключевыми факторами успеха в своей отрасли, что и позволяет ей занимать лидирующую позицию уже на протяжении нескольких лет.

#### 1.4 Определение существующей стратегии ООО «СП-Максима»

Для обоснования вариантов стратегии развития компании применяем наиболее распространенные стратегии развития – эталонные (базисные). Они отражают четыре различных подхода к росту компании и связаны с изменением состояния одного или нескольких элементов: продукт, рынок, отрасль, положение компании внутри отрасли, технология. Каждый из этих пяти элементов может находиться в одном из двух состояний: существующее состояние или новое состояние.

Эталонные стратегии делятся на четыре группы:

1. Стратегии концентрированного роста: стратегии, которые связаны с изменением продукта или рынка и не затрагивают остальные три элемента. В случае следования этим стратегиям компания пытается улучшить свой продукт или начать производить новый, не меняя при этом отрасли, что касается рынка, то компания ведет поиск возможностей улучшения своего положения на существующем рынке либо же перехода на новый рынок.

2. Стратегии интегрированного роста: предполагают расширение фирмы путем добавления новых структур. Компания может осуществлять

интегрированный рост как путем приобретения собственности, так и путем расширения изнутри. При этом в обоих случаях происходит изменение положения компании внутри отрасли.

3. Стратегия диверсифицированного роста: реализуется в том случае, если компания дальше не может развиваться на данном рынке с данным продуктом в рамках данной отрасли.

4 Стратегия сокращения: реализуются тогда, когда компания нуждается в перегруппировке сил после длительного периода роста или в связи с необходимостью повышения эффективности, когда наблюдаются спады и кардинальные изменения в экономике. В этих случаях компания прибегает к использованию стратегий целенаправленного и спланированного сокращения [25].

Из четырех видов эталонных стратегий на данный момент ООО «СП-Максима» придерживается стратегии интегрированного роста. А именно, компания расширяется изнутри, то есть добавляет в свою структуру новые подразделения. Также ООО «СП-Максима» параллельно приобретает новую собственность.

### 1.5 SWOT-анализ ООО «СП-Максима»

Для более наглядного представления результатов всех проведенных анализов необходимо построить SWOT-матрицу и на ее основе посмотреть различные варианты развития событий.

Название анализа под названием SWOT состоит из нескольких значений. В данном случае S является «силой» (Strength), W - «слабостью» (Weakness), O - «возможностью» (Opportunities) и T - «проблемой» (Troubles). Стоит отметить, что данная аббревиатура действительно емко и полно отражает главные бизнес-характеристики, составляющие в совокупности друг с другом основную задачу идеи SWOT-анализа. Данному разделу анализа иногда дают наименование ситуационного. Этот показатель иногда выступает и как самостоятельная часть плана анализа, которая проводится перед тем, как раскрываются цели и задачи.

Основная цель SWOT-анализа – исследование сильных и уязвимых сторон предприятия. Должен быть проведен анализ потенциальных угроз от факторов извне, поиск и определение предположительных путей развития фирмы. Кроме того, анализ помогает установить связи между данными составляющими.

Сила и слабость при анализе рассказывают об особенностях, которые существуют в данный момент. Благодаря SWOT-анализу можно получить об этих данных подробную информацию. Говоря о возможностях и проблемах, выявляемых при анализе, следует заметить, что они являются характеристиками, способными оказать влияние на итог, однако предприниматель не может их контролировать.

Главной целью исследования является дальнейшее развитие компании с учетом выявления угроз в условиях нынешнего кризиса и возможного его усугубления [28].

Таблица 5 - SWOT-матрица ООО «СП-Максима»

<p><b>S (сильные стороны):</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Лидирующая позиция на рынке Челябинской области</li> <li>2. Способность к быстрому внедрению инновационных технологий</li> <li>3. Финансовая стабильность</li> <li>4. Высококвалифицированный персонал</li> <li>5. Отсутствие издержек на складирование</li> </ol>	<p><b>O (возможности):</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Появление нового стоматологического оборудования</li> <li>2. Изменение модных тенденций</li> <li>3. Появление новых видов оказания стоматологических услуг</li> </ol>
<p><b>W (слабые стороны):</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Высокая стоимость оказания услуг</li> <li>2. Слабая маркетинговая стратегия</li> <li>3. Малый приток новых клиентов</li> <li>4. Неэффективность системы продвижения</li> </ol>	<p><b>T (угрозы):</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Снижение платежеспособности населения</li> <li>2. Снижение курса национальной валюты</li> <li>3. Строгий надзор государства за лицензированием новых технологий</li> <li>4. Увеличение темпов инфляции</li> </ol>

### Анализ полей силы:

1. S – O (силы – возможности) – реализация таких сильных сторон ООО «СП-Максима», как финансовая стабильность и способность к быстрому освоению инноваций, позволит не отступать в развитии технологий в профессиональной сфере, а также следить за апонсами новейшего оборудования. Так как компания является лидером в Челябинске, она способна оказывать влияние на различные модные течения, задавать свою тенденцию, свои идеалы.

2. W – T (слабые стороны – угрозы) – высокая стоимость услуг может сделать клинику уязвимой при нынешнем экономическом спаде, кризисе, количество клиентов уменьшится, соответственно, и прибыль компании упадет. Главные конкуренты могут воспользоваться таким положением вещей и переманить наших клиентов более низкими ценами. Снижение платежеспособности населения также приведет к отсутствию заинтересованности новыми клиентами в услугах компании.

3. S – T (сильные стороны – угрозы) – лидирующая позиция на рынке сыграет свою роль в условиях экономического спада, кризиса, так как постоянные клиенты все равно будут пользоваться услугами клиники, хоть и в меньших объемах. Кроме того, благодаря финансовой устойчивости компании, падение курса рубля не сильно скажется на общем финансовом положении. При необходимости можно будет выделить средства на скидки и акции для новых клиентов в условиях экономического спада. Высокая квалификация персонала также послужит стимулом, чтобы обратиться именно в данную клинику, а не в какую-либо другую.

4. W – O (слабые стороны – возможности) – при появлении нового оборудования и его приобретении компанией, слабая маркетинговая стратегия окажет негативное влияние, так как без обширной рекламы не появятся желающие воспользоваться нововведением. Изменение модных тенденций может сказаться позитивно на компании, при условии, что в моду снова войдут «голландские» улыбки. Тогда и увеличится поток новых клиентов.

Вывод: таким образом, исследуя сильные и слабые стороны ООО «СП-Максима» следует, что наиболее предпочтительной стратегией для компании было бы использование своих сильных сторон для противостояния наиболее сильным угрозам, а также для реализации некоторых более важных возможностей. То есть необходимо привлечь внимание потенциальных потребителей путем развития эффективной маркетинговой стратегии, основанной на предложении акций и скидок в условиях нынешнего экономического спада, а также продемонстрировать массовой аудитории свое новое оборудование.

#### 1.6 Выявление и ранжирование проблем ООО «СП-Максима»

Для разработки плана последовательности решения проблем, возникших в организации, необходимо определить их места, причины возникновения и значимости. Ограниченность ресурсов, которыми располагает менеджер, требует определения наиболее эффективных методов согласования внешних факторов с внутренними возможностями предприятия в процессе продвижения к установленным целям (преодоления разрывов между возможностями организации и вызовами внешней среды) [1].

Необходимо определить, на каком уровне будут решаться проблемы. Для этого воспользуемся матрицей Глайстера (таблица 6).

Таблица 6 - Матрица Глайстера по проблемам предприятия ООО «СП-Максима»

Уровень управления и проявления проблем	Суть проблемы	Признаки проявления проблем	Рекомендации по методам решения	Ожидаемые результаты
1	2	3	4	5
1. Организация ООО «СП-Максима»	1 Снижение посещаемости 2 Неэффективность продвижения компании	Снижение количества новых клиентов клиники; Снижение количества пациентов, желающих получить услуги премиум класса (эстетическая реставрация)	Технологическое обновление, Разработка эффективной маркетинговой стратегии путем более активной рекламной поддержки, основанной на лидерстве по инновациям компании	Рост посещаемости клиники

## Описание таблицы 6

1	2	3	4	5
2. Подразделение организации	Неэффективная работа отдела маркетинга в рамках предложения услуг на новейшем оборудовании	Отсутствие продуманной программы продвижения услуг	Более активные методы по продвижению услуг и новшеств компании, разработки новых рекламных акций	Повышение заинтересованности новыми клиентами услуг компании
3. Индивидуум	Низкая мотивация сотрудников	Неэффективность существующей рекламы компании	Повышение мотивации нематериальными способами (проведение тренингов)	Проявление энтузиазма в разработке нового проекта

Таким образом, проблема находится на организационном уровне. Проблема заключается в снижении посещаемости клиники. Проект технического перевооружения компании, а именно внедрение новейшего оборудования быстрее своих конкурентов, станет основой создания новой маркетинговой кампании, что позволит решить выявленную проблему.

Выводы по главе один: анализ внешней среды показал, что наибольшее влияние на ООО «СП-Максима» оказывают экономические факторы, причем, чтобы адаптироваться к проявлению этих факторов, компании предстоит усиленно изменить свою политику ценообразования, дабы избежать финансовых потерь из-за оттока клиентов.

Проанализировав степень конкуренции в отрасли с помощью анализа пяти сил М.Портера наиболее сильное влияние на ООО «СП-Максима» оказывают товары-заменители и рыночная власть потребителей, влияние поставщиков и сложившаяся ситуация в отрасли ощущается слабее, а в меньшей степени со стороны новых игроков.

Составление матрицы БКГ позволило распределить все услуги компании по актуальности исходя из их положения на рынке относительно роста рынка данной услуги и занимаемой доли на рынке. По результатам данной матрицы количество наиболее прибыльных для компании услуг значительно превышает количество

наименее привлекательных услуг, что говорит о стабильности компании и рациональном использовании ей своих ресурсов.

Анализ по срезам показал достаточную эффективность ООО «СП-Максима», но в условиях нынешнего экономического спада следует обратить внимание на разработку эффективной маркетинговой стратегии, способной, даже в условиях кризиса, привлекать новых клиентов.

SW-анализ позволил выявить сильные и слабые стороны ООО «СП-Максима». К сильным сторонам относятся: лидирующее положение на рынке и частота внедрения инноваций. К слабым сторонам – маркетинговая стратегия и система продвижения своих услуг. Выявленные проблемы упорядочены в матрице Глайстера.

## ГЛАВА 2. СТРАТЕГИЧЕСКОЕ ЦЕЛЕПОЛАГАНИЕ В ООО «СП-МАКСИМА»

### 2.1 Методы и опыт зарубежных стоматологических клиник

Качество медицинских услуг в Германии очень высокое, стоматология не является исключением. Главное в данной области – спасение и сохранение собственных зубов человека, обратившегося за помощью. Немецкая стоматология позволяет получить помощь во всех направлениях, начиная от лечения кариеса или профессиональной чистки, заканчивая самыми сложными случаями протезирования.

Лечение зубов в Германии проводится безболезненно, поэтому даже дети в большинстве случаев не испытывают страха перед специалистом. Такой факт, что 70% жителей Германии до 12 лет не имеют больных зубов, говорит о высоких достижениях немецкой стоматологии.

Таким образом, в стоматологические клиники Германии можно обратиться практически с любой проблемой – специалисты высокого уровня помогут ее решить. Для этого у них есть достаточно знаний и опыта, а также самое современное оборудование. Занимая лидирующие позиции на мировом рынке, стоматологи Германии работают по вполне приемлемым ценам. Они значительно ниже, чем в большинстве европейских стран. О качестве услуг, оказываемых в стоматологических клиниках Германии, можно судить по многочисленным положительным отзывам пациентов.

В качестве примера оценки международного опыта рассмотрим сеть частных клиник «Асклепиос». Это крупнейшая в Германии сеть частных клиник, которая предлагает высококлассный сервис для пациентов и охватывает практически все направления медицинской специализации от офтальмологии до стоматологии.

Чтобы сохранить лидирующую позицию на рынке, любая компания должна адаптироваться под условия изменяющейся внешней среды. В отрасли стоматологических услуг одним из основных факторов, влияющих на уровень и качество оказываемых услуг, а, как следствие, на репутацию и имидж всей



компания, являются различные нововведения. При внедрении очередных технологических новшеств, компания «Асклепиос» придерживается стратегии концентрированного роста, а именно стратегии, направленной на развитие самого продукта [9].

Конечно, сложно сравнивать уровни развития стоматологий Германии и России. Но, тем не менее, зарубежный опыт, на примере одной из лучших компаний Германии, даст нам возможность определить, насколько реалистичны прогнозы ООО «СП-Максима» в дальнейшем ее развитии и определить ее стратегию.

## 2.2 Определение миссии и видения ООО «СП-Максима»

Для начала необходимо сформулировать миссию компании: Хотите иметь прекрасную белоснежную улыбку? Мы оказываем стоматологические услуги высокого качества на территории г. Челябинска с особым вниманием к пациентам. Мы стремимся к тому, чтобы забота о ваших зубах стала для вас удовольствием, а улыбка подчеркнула ваш собственный индивидуальный стиль.

В основе всей работы компании, еще основателем первой клиники, Владимиром Дмитриевичем Серовым, заложены принципы уважения, доверия и профессионализма. Именно этими принципами руководствуются все сотрудники компании, благодаря чему данную клинику уже выбрали более чем 350 тысяч человек. Так как изначально «Стоматологическая практика» создавалась как семейная стоматология, все клиенты могут быть уверены в профессионализме, заботе и уважении.

Ключевыми ценностями компании являются профессионализм и опыт врачей, лучшие бережные технологии лечения, забота и внимание к пациентам. Все это лежит в основе работы ООО «СП-Максима». Весь персонал клиники с уважением относится к каждому пациенту, стремится выстроить долгосрочные отношения с каждым клиентом. Так забота о здоровье пациентов становится по-настоящему персональной [19].

Видение компании ООО «СП-Максима» к 2020 году видит себя самой авторитетной компанией, оказывающей стоматологические услуги в Челябинске, предлагающей неистощивающийся ассортимент услуг и сопутствующих товаров в деле обеспечения всех жителей Челябинска высококачественным и бережливым лечением.

### 2.3 Планирование системы целей и стратегических инициатив ООО «СП-Максима»

Целеполагание – первичная фаза управления, предусматривающая постановку генеральной цели и совокупности целей (дерево целей) в соответствии с назначением (миссией) системы, стратегическими установками и характером решаемых задач.

Цель – это конкретное состояние отдельных характеристик организации, которого она стремится достичь в течение определенного срока.

Любая цель состоит из трех элементов: определенного показателя, по которому проверяют выполнение критерия; средства измерения или масштаба для оценки величины показателя и задачи – определенного значения масштаба, которого организация стремится достичь.

Различают краткосрочные и долгосрочные цели, цели компании во внешней (продукция, клиенты, конкуренты) и во внутренней среде, связанные с производством, персоналом.

Цели должны быть сформулированы по методу SMART:

- Specific – конкретная.
- Measurable – измеримая.
- Achievable – достижимая.
- Realistic – реалистичная.
- Timed – определенная по времени [13].

Цели проекта, поставленные по принципам SMART, помещены в таблицу 7.

Таблица 7 Цели ООО «СП-Максима» по принципу SMART

	Цели
Положение на рынке	Открыть новый филиал в микрорайоне Парковый к концу 2018 года
Инновации	Закупить новейшее стоматологическое оборудование к лету 2017 года
Производительность	Введение на официальном сайте компании онлайн-записей на прием до конца 2017 года, тем самым ускорить процесс записи пациентов к специалистам
Ресурсы	заключить новые договоры с поставщиками расходных материалов (ресурсов) до июня 2017 года
Персонал	поощрить лучших работников в каждом филиале в виде премии в размере 10000 рублей в мае 2017 года
Управленческие аспекты	провести 2 обучающих семинара и 4 тренинга внутри организации и в высших медицинских учебных заведениях города в ноябре 2017 года
Прибыльность	увеличить прибыль предприятия в 2,5 раза до конца 2018 года
Социальная ответственность	провести бесплатное обследование и лечение для детей из детских домов №3 и №17 за период июнь-август 2017 года

Для оценки степени достижения поставленных целей, необходимо выработать критерии. Поэтому нужно разработать показатели и установить их целевые значения. В общем виде, показатели эффективности в сбалансированной системе показателей – это значения результатов деятельности отдельных сотрудников, подразделений, а также бизнес-процессов организации по достижению поставленных целей.

Данные по показателям эффективности и разработанным инициативам представлены в таблице 9.

Таблица 8 Показатели эффективности и стратегические инициативы

Организационный срез компании (1)	Цели (2)	Сильные стороны (3)	Слабые стороны (4)
Финансы	Разработать финансовый план внедрения проекта	Определение необходимых вложений в проект Определение минимальной и максимальной прибыльности проекта	Высокий уровень неопределенности Сложность в определении затрат и дохода
Маркетинг	Разработать комплекс маркетинга Провести рекламную кампанию для внедрения проекта	Возможность увеличения объема продаж и прибыльности Возможность привлечение новых постоянных клиентов	Материальные затраты Необходимость привлечения дополнительного персонала

## Описание таблицы 8

1	2	3	4
Научно-технический потенциал, производство	Разработка и совершенствование существующего стоматологического оборудования	Наличие собственной лаборатории и научного центра	Быстрое устаревание оборудования
Управление персоналом	Формирование полного штата работников Обучение персонала	Улучшение показателей деятельности компании	Увеличение издержек

В дальнейшем сформулированные цели применимы при составлении стратегической карты. При внедрении всех инициатив, предложенных в таблице 8, компания добьется всех желаемых целей, что приблизит ее к реализации общей стратегии развития.

### 2.4 Планирование стратегий развития ООО «СП-Максима»

Как уже было описано в первой главе, существуют четыре группы стратегических стратегий:

- 1 Стратегии концентрированного роста.
- 2 Стратегии интегрированного роста.
- 3 Стратегии диверсифицированного роста.
- 4 Стратегии сокращения.

В рамках всех четырех групп необходимо кратко сформулировать стратегии развития для ООО «СП-Максима»

Применяя стратегию концентрированного роста, и именно усиление позиции на рынке, большое внимание следует уделить эффективному маркетингу, так как от него будет зависеть большая часть результата. Параллельно с разработкой маркетинга, компания закупает новейшее стоматологическое оборудование, что позволяет строить маркетинг на основе инноваций. Новшества всегда привлекают новых клиентов, а возможность быстрого и качественного обследования одним

аппаратом – это хорошее конкурентное преимущество, которое еще более укрепит лидирующие позиции клиники на рынке.

Рассматривая вторую группу эталонных стратегий, наиболее подходящей для ООО «СП-Максима» является стратегия обратной вертикальной интеграции. Она заключается в приобретении либо усилении контроля над поставщиками, а также за счет создания дочерних структур, осуществляющих снабжения. В рамках конкретной клиники есть возможность перенять технологию производства материалов (протезов, имплантатов, брекетов и т.п.) и производить их самим. Для этого, как минимум, необходимо специально оборудованное помещение, профессионалы в данной сфере (либо персонал клиники, либо нанятые сотрудники). Конечно же, данная стратегия требует больших финансовых затрат, но она позволит ослабить зависимость от поставщиков, уменьшить затраты, связанные с оплатой и доставкой материалов.

Из третьей группы эталонных стратегий ООО «СП-Максима» более подходит стратегия горизонтальной диверсификации, предполагающая создание нового продукта, не используя все существующие технологии компании. Несмотря на то, что продукт создается новый, он должен быть сопутствующим основной деятельности организации. Для данной клиники создание сопутствующего нового продукта – это возможность производства зубной пасты, зубной нити и прочих товаров под своим брендом. Реализация данной стратегии требует больших финансовых затрат, так как необходимо создание специализированного производственного помещения, цеха, найм производственного персонала. Помимо финансовых затрат потребуются и большие временные затраты, связанные с разработкой технологий производства нового продукта.

Для оценки вариантов стратегии воспользуемся тестом Джонсона и Скоулса. В данной методике предлагается три универсальных оценочных критерия: соответствие, осуществимость и приемлемость.

Соответствие означает адекватность стратегии факторам внешней среды и организационным ресурсам, а также согласованность с организационными целями компании.

Осуществимость показывает, насколько хорошо стратегия работает на практике и насколько сложна ее реализация.

Приемлемость показывает потенциальное восприятие заинтересованными сторонами ожидаемых результатов реализации стратегии [31].

Оценив все варианты предложенных стратегий можно сделать вывод о том, какая из них окажется наиболее приемлемой для реализации в компании на данный момент.

Для более наглядного сравнения поместим результаты оценки в таблицу 8.

Таблица 9 - Оценка вариантов стратегий ООО «СП-Максима» по тесту Джонсона и Скоулера

Стратегические действия	Соответствие	Осуществимость	Приемлемость
1	2	3	4
Усиление позиции на рынке путем внедрения новшества	Отвечает всем факторам внешней среды. Именитые ресурсы компании позволяют реализовать данную стратегию	Компания не первый год удерживает лидерство на рынке путем внедрения инноваций – стратегия работает эффективно	Потенциальные и существующие потребители всегда рады нововведениям
Создание собственного производства материалов	Не отвечает всем факторам внешней среды, т.к. уже существующие производители могут препятствовать развитию данной стратегии	Т.к. ранее компания не занималась подобным видом деятельности, неизвестно, как будет работать стратегия	Для пациентов стратегия сократит время на доставку и производства заказываемых товаров
Создание нового продукта	Имеющиеся ресурсы компании позволяют реализовать данную стратегию, но уже существующие производители аналогичной продукции могут препятствовать развитию стратегии	Т.к. компания ранее не занималась подобным видом деятельности, невозможно предугадать, как будет работать стратегия. Также возможен ряд негативных последствий, в виде лишней растраты ресурсов компании	Пациентам было бы удобно покупать сопутствующие товары и самой клинике. Но это возможно осуществить не путем создания своего продукта, а за счет заключения договора с компанией, производящей сопутствующие стоматологическим услугам товары

По результатам оценки для ООО «СП-Максима» выгодней и менее рискованно будет выбрать стратегию усиления позиции на рынке путем развития маркетинговой кампании, основанной на внедрении новшества. Данная стратегия требует для реализации больших маркетинговых усилий, так как в ее основе лежит реализация существующего товара на уже освоенном рынке. Эффективность развития компании будет зависеть от эффективности маркетинга. Заинтересованность новых клиентов услугами компании обеспечит покупка и внедрение новейшего оборудования - 3D компьютерный томограф «Galileos».

## 2.5 Формирование корпоративной стратегической карты ООО «СП-Максима»

Прежде чем перейти к формированию корпоративной стратегической карты, необходимо для начала сформулировать стратегические цели. Разработанные цели станут связующим звеном между выбранной общей стратегией и конкретными показателями деятельности, которые будут использоваться для определения успеха компании в достижении поставленных общих целей. Ранее в пункте 2.3 мы уже сформулировали стратегические цели компании, теперь необходимо привести их в соответствующую форму.

Финансовая составляющая должна отвечать на вопрос: какие финансовые мероприятия необходимо осуществить, чтобы обеспечить реализацию стратегии компании? Первая составляющая определяет финансовые результаты, являясь основой для определения целей и показателей для других перспектив.

Клиентская составляющая – кто является целевыми клиентами компании, и в чем состоит покупательная ценность предложения компании по их обслуживанию? Данная составляющая определяет круг клиентов и сегменты потребительского рынка, переводит общие цели и стратегию в плоскость конкретных задач.

Внутренние бизнес-процессы – какие процессы компания должны довести до совершенства, чтобы удовлетворить запросы клиентов? Бизнес-перспектива

определяет виды деятельности, наиболее важные для достижения целей потребителей. При этом, компания рассматривается, как бизнес-система, представляющая собой связанное множество бизнес-процессов. Их конечными целями является выпуск продукции.

Обучение и развития персонала – какие способности и инструменты необходимы работникам компании, чтобы реализовать стратегию? Цели, как правило, связаны с мотивацией и возможностями сотрудников, а также возможностями информационных систем компании.

Корпоративная стратегическая карта представлена в Приложении Б.

Все цели стратегической карты связаны друг с другом причинно-следственными связями, посредством которых стратегия компании доводится до сведения всех сотрудников.

В стратегической карте цели нижнего уровня влияют на цели более высокого или того же уровня. Каждая цель отражает побуждение к действию сотрудников компании, то, каким образом компания сможет достигнуть своей общей стратегии[11].

Выводы по второй главе: проведено целеполагание и стратегический выбор. Миссия ООО «СП-Максима» относится к миссии предназначению, так как является узким, конкретным пониманием и обозначением вида деятельности, характера услуг и круга их потребителей.

Оценка методов и опыта международной компании, на примере одной из лучших частных клиник Германии, позволило ознакомиться с теми способами развития организаций, использующих стратегию концентрированного роста. Благодаря полученному зарубежному опыту, ООО «СП-Максима» выстроила свои пути развития, выбрав также стратегию концентрированного роста, а именно стратегию усиления позиций на рынке путем развития маркетинговой стратегии, основанной на внедрении инноваций.

Заключительным этапом второй главы стало построение корпоративной стратегической карты ООО «СП-Максима».



## ГЛАВА 3. РАЗРАБОТКА ПРОЕКТА ООО «СП-МАКСИМА»

### 3.1 Описание содержания проекта ООО «СП-Максима»

Создание Лаборатории Дентальной Диагностики с первым в городе 3Д компьютерным томографом «Galileos» поможет значительно сократить время на диагностику заболеваний челюстно-лицевой области, делая результаты обследования информативней, так как позволяет изучить исследуемую область под любым углом, во всех плоскостях и на любом срезе. Кроме того, данное оборудование позволяет спрогнозировать ближайшие и отдаленные результаты имплантации, выявить патологические изменения дна верхнечелюстных пазух и нижнечелюстного канала, проводить динамический мониторинг результатов ортодонтического лечения, а также при помощи него будет возможно проводить наглядные консультации для пациентов. И, что самое главное, при обследовании на данном томографе человек получает лишь низкую дозу облучения, как при обычной панорамной съемке [19].

Оснащение ООО «СП-Максима» 3Д компьютерным томографом «Galileos», первым в городе, привлечет новых клиентов. Так же это стимулирует маркетинговую компанию. На рекламу о приобретении данного оборудования тут же обратят внимания потенциальные клиенты.

Конечно, для приобретения томографа необходимы большие денежные средства, но компания может себе это позволить. Так же будет необходимо провести инструктаж и обучение персонала, перед работой с новым оборудованием.

### 3.2 Анализ заинтересованных сторон проекта ООО «СП-Максима»

Понятие стейкхолдера (заинтересованного лица, заинтересованной стороны) в бизнесе в целом или в некотором отдельном бизнес-проекте, как физического или юридического лица, которое может положительно или отрицательно повлиять на ведение бизнеса или на ход выполнения проекта, интуитивно известно каждому

лидеру бизнеса, каждому руководителю проекта [5]. Соотношения желаний, интересов и мотивов с каждой заинтересованной стороной проекта представлены в таблице 10.

Таблица 10 Заинтересованные стороны проекта ООО «СП-Максима»

Заинтересованная сторона	Желания/Интересы/мотивы
1. Руководитель ГК	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Привлечение новых клиентов</li> <li>2. Получение большей прибыли</li> <li>3. Сохранение лидирующей позиции на рынке</li> <li>4. Улучшение репутации компании</li> <li>5. Усиление бренда компании</li> <li>6. Соблюдение сроков проекта</li> </ol>
2. Клиенты	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Сокращение времени на прием у врача</li> <li>2. Точность поставленной диагноза</li> <li>3. Точность измеренных результатов обследования</li> <li>4. Комфорт при прохождении обследований</li> <li>5. Доступная цена</li> </ol>
3. Сотрудники ГК	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Сокращение времени на работу с несколькими аппаратами</li> <li>2. Несколько обследований в одном аппарате</li> <li>3. Более точные измерения</li> <li>4. Информативность данных</li> </ol>

Карта заинтересованных сторон – инструмент, позволяющий наиболее адекватно провести идентификацию стейкхолдеров. Само понятие «карта» приводит нас к вопросу о соотношении между символом и объектом: карта заинтересованных сторон является субъективным представлением (образом) индивида (лидера) или группы об окружении бизнеса или проектном окружении. Этот образ отображается графически в виде некоторой схемы (рисунка).

Процесс идентификации стейкхолдеров до некоторой степени медитативный. Если работа производится в групповом формате или в формате личной консультации, то фасилитатор или консультант предлагает представить группе

(или консультируемому) небо, в центр которого помещен лидер («светило»). Стейкхолдеры – аналог «звезд» на небе. На этом этапе главная задача – не выпустить из поля зрения стейкхолдеров, физических или юридических лиц, которые могут повлиять со знаком «плюс» или «минус» на ведение бизнеса или реализацию проекта. К процессу идентификации стейкхолдеров в групповом формате применима технология мозгового штурма. При этом у каждого участвующего в сессии складывается собственная визуальная картина окружения бизнеса или проекта. Какие-то из «звезд» оказываются ближе к «светилу», какие-то дальше. Здесь консультант или фасилитатор должен задать вопрос, на основании какого принципа участвующие в сессии расположили заинтересованных лиц в той или иной близости от лидера [6].

После определения всех заинтересованных сторон, необходимо определить степень влияния каждой стороны на проект. Данные о влиянии изображены на рисунке 6.

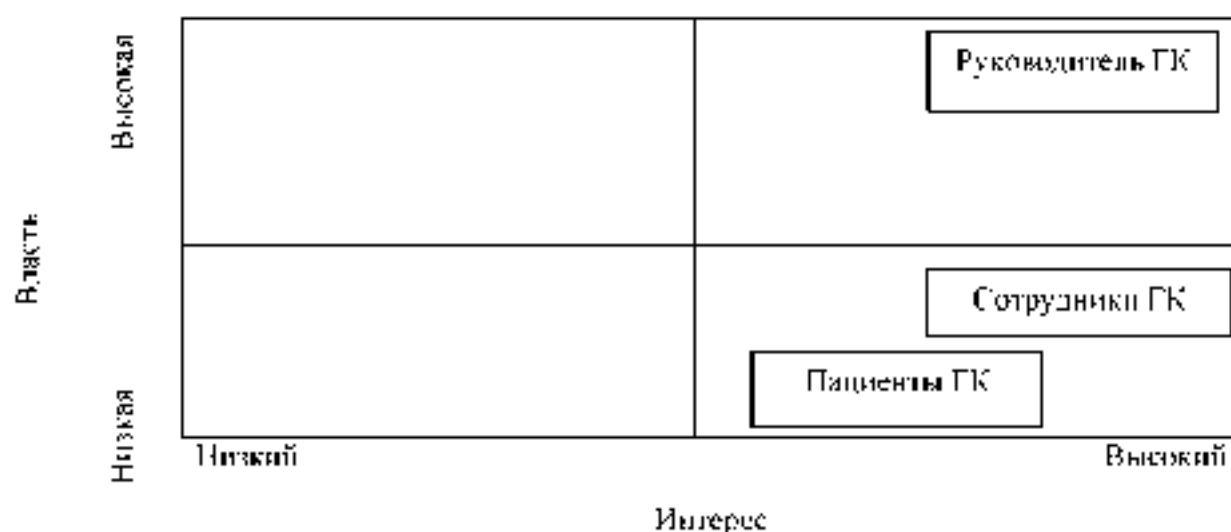


Рисунок 6 Карта влияния заинтересованных сторон проекта ООО «СП-Максима»

Как видно на рисунке, наибольшим влиянием в реализации проекта является руководитель ГК «Стоматологическая практика», наименьшим – пациенты, как нынешние, так и потенциальные.

### 3.3 Формирование устава проекта ООО «СП-Максима»

Устав проекта (в зависимости от компании этот документ может называться приказ, распоряжение, указ и т.д.) – это официальный документ, который заявляет о существовании проекта и наделяет менеджера проекта необходимыми полномочиями для привлечения ресурсов необходимых для реализации проекта. По объему он может занимать от нескольких строк до документа в сотни страниц (все зависит от стандартов, принятых в компании).

Перечислим список тех пунктов, которые может включать в себя устав проекта:

1. Проектная заявка (обоснование проекта).
2. Руководитель проекта.
3. Исходная ситуация.
4. Цели проекта.
5. Основные задачи проекта.
6. Результат проекта.
7. Анализ рисков проекта.
8. Бюджет.
9. Ограничения проекта.
10. Сроки, вехи проекта.
11. Заказчик

Чтобы устав был составлен правильно перед его написанием, необходимо собрать достаточный объем информации [14]. Устав проекта представлен в таблице 11.

Таблица 11 – Устав проекта ООО «СП-Максима»

Проектная заявка	Лаборатория Дентальной Диагностики с 3Д компьютерным томографом «Galileo»
Руководитель проекта	Серов Владимир Дмитриевич генеральный директор
Исходная ситуация	Создание лаборатории с 3Д компьютерным томографом «Galileo»
Цели	Привлечение новых клиентов и удержание старых путем повышения,

## Описание таблицы 11

Основные задачи	Создание подходящего помещения для томографа. Договор о покупке оборудования. Закупка и установка оборудования. Обучение персонала. Тестовый запуск оборудования. Оповещение новых и постоянных клиентов о наличии нового томографа. Введение оборудования в эксплуатацию
Результат	Установка нового оборудования. Использование томографа 50% персонала. Сокращение затрат на 20% на обслуживании и ремонт старого оборудования.
Анализ рисков	Недостаточная ликвидность, Ограничения вывоза в РФ; Срыв сроков поставки оборудования. Отсутствие доступного сервиса по обслуживанию приобретенного оборудования
Бюджет	15 млн руб
Ограничения	Несоответствие помещения для оборудования; Выход за рамки бюджета; Не соблюдение сроков.
Сроки, вехи	Начало: 1.03.2017, Конец: 20.07.2017 1.03.17-2.03.17 – заключение договора о покупке 3.03.17-14.04.17 – подготовка помещения 5.05.17-4.06.17 – маркетинговая кампания 12.03.17-10.06.17 – доставка и установка оборудования 12.06.17-26.06.17 – тестовый запуск оборудования 19.06.17-19.07.17 – обучение персонала 20.07.17 – введение в эксплуатацию
Заказчик	Подрядчик

### 3.4 Формирование команды проекта ООО «СП-Максима»

Команда проекта – временная группа специалистов, создаваемая на период выполнения проекта. Основная задача этой группы — обеспечение достижения целей проекта. Создается целевым образом на период осуществления проекта. Включает также всех внешних исполнителей и консультантов.

Главная задача команды управления проектом — осуществление функций управления проектом для эффективного достижения целей проекта. Команды проекта могут существовать на разных уровнях организации: совет директоров,

группы менеджеров, занимающихся планированием или реорганизацией, проектные группы [1].

В команду проекта вошли генеральный директор ГК, заместитель директора по финансам, заместитель директора по медицинской части, начальник отдела маркетинга и обслуживающий персонал.



Рисунок 7 – Команда проекта ООО «СП-Максима»

Генеральный директор выступает в качестве переговорщика с поставщиками оборудования, также он заключает договор об оплате и доставке томографа в г. Челябинск и первым знакомится с устройством «вживую». Заместитель директора по финансам обсуждает бюджет с генеральным директором и планирует все статьи расходов, связанные с покупкой, доставкой и установкой оборудования. Заместитель директора по медицинской части осваивает новую технику после генерального директора и отвечает за обучение всего медицинского персонала сети клиник. А начальник отдела маркетинга отвечает за рекламную кампанию, за яркое представление новшества ГК «Стоматологическая практика». Часть обслуживающего персонала перейдет под руководство заместителя директора по медицинской части.

### 3.5 Иерархическая структура работ проекта

Для целей определения состава операций хорошо подходит методология последовательной иерархической структуры работ проекта, она также называется часто структурной декомпозицией работ (СДР). Этот документ – плод творческой командной деятельности, в результате которой уточняется содержание проекта в части состава работ.

ИСР формируется на основе ряда правил, два из которых являются ключевыми.

1. Правило 100%. Специальное правило самопроверки обязывает собирать в структуру все создаваемые продукты, результаты работ, операций вне зависимости от источника их производства: внутреннего или внешнего. Это правило применяется ко всем элементам создаваемой иерархии.

2. Правило взаимного исключения элементов. Каждый раз разбивая результат на детализированные элементы, нужно применять ясные критерии, при этом отслеживать, чтобы полученные объекты не смешивались на одном уровне и не дублировались на разных «веточках» иерархии. Под «веточками» далее будем понимать выделенные иерархические разделы, имеющие дальнейшее разбиение вниз. В иерархии не допустимы два или более элемента с идентичным содержанием. Эта ошибка может привести к дублированию операций и конфликтам.

Значимость ИСР возрастает с ростом масштаба задачи. Является одним из ключевых факторов успеха проекта [2].

ИСР по проекту представлена на рисунке 8.



Рисунок 8 – Иерархическая структура работ по проекту ООО «СП-Максима»

Построенная иерархическая структура работ служит основой для:

1. детального понимания того, как мы будем решать задачу проекта;
2. планирования ресурсов, стоимости, рисков, качества, расписания;
3. четкого распределения ответственности между участниками и организации взаимодействия между ними;
4. организации контроля выполнения работ и изменений;
5. отчетности о выполнении мероприятий и всей задачи в целом;

### 3.6 Планирование и оценка рисков проекта ООО «СП-Максима»

Для данного проекта были выделены следующие риски:

1. Недостаточная ликвидность;
2. Срыв сроков поставки оборудования;
3. Отсутствие доступного сервиса по обслуживанию приобретенного оборудования;



4. Введение ограничений на ввоз в РФ;
5. Сложность в использовании;
6. Незаинтересованность потребителей;
7. Неэффективность вложений в оборудование;

Чтобы дать оценку выявленных рисков, поместим все риски в таблицу и определим для каждого риска вероятность наступления и критичность последствий.

Таблица 12 – Оценка рисков проекта ООО «СП-Максима»

Риски	Вероятность	Последствия	Оценка
Недостаточная ликвидность	0,7	0,4	0,28
Срыв сроков поставки	0,3	0,2	0,06
Отсутствие доступного сервиса	0,9	0,8	0,72
Введение ограничений на ввоз в РФ	0,1	0,4	0,04
Сложность в использовании	0,5	0,1	0,05
Незаинтересованность потребителей	0,1	0,4	0,04
Неэффективность вложений	0,3	0,8	0,24

Таким образом, проанализировав риски проекта можно выделить три опаснейших для компании: отсутствие доступного сервиса по обслуживанию оборудования, недостаточная ликвидность оборудования, неэффективность вложений.

Так как отсутствие доступного сервиса по обслуживанию оборудование имеет наиболее высокую оценку важности среди остальных, следует проработать стратегию выхода из ситуации, если этот риск проявит себя.

Самым доступным было бы найти сервис на территории РФ, но если такого нет, то можно заключить дополнительное соглашение с компанией-поставщиком о срочном ремонте или замене оборудования с транспортировкой за территорию РФ или в РФ при наличии нужного специалиста компании-поставщика.

### 3.7 Планирование сроков проекта ООО «СП-Максима»

Для определения сроков проекта воспользуемся диаграммой Ганта. Диаграмма Ганта предназначена для иллюстрации разных этапов работы в сфере малого и

среднего бизнеса. Визуально представляет собой простой набор полосок, состоящих из двух главных осей: дел и времени. Каждому временному промежутку приписывается определённая задача, которая должна быть выполнена.

На диаграмме, помимо основных блоков, может присутствовать специальный доопределяющий столбец, показывающий процент выполнения работы. Особые отметки – вехи – применяются для выделения двух и нескольких задач и демонстрации последовательности их выполнения.

График Ганта является своеобразным стандартом в области управления проектами, ведь именно с его помощью появляется возможность показать структуру выполнения всех этапов проекта наглядно.

С учётом того, что большая часть людей является визуалами, диаграмма даёт возможность решить одну из основных задач и показать персоналу, над чем следует работать, какие ресурсы применять в процессе и с какой скоростью выполнять те или иные задачи. Вся информация подаётся в сжатом виде, без использования запутанных таблиц и огромного количества текста. При этом суть ясна и понятна всем, без исключения, участникам проекта.

Использование диаграммы значительно упрощает управление проектами небольших масштабов и даёт возможность всегда держать деятельность сотрудников под контролем [30].

В таблице 13 представлены сроки и взаимозависимости работ по проекту.

Таблица 13 Сроки работ по проекту ООО «СП-Максима»

Укрупненные задачи	Длительность	Дата начала	Дата окончания
1	2	3	4
1 Заключение договора о поставке оборудования	2 дня	1.03.2017	2.03.2017
2 Подготовка помещения	42 дня	3.03.2017	14.04.2017
Замер площади помещения	1 день	3.03.2017	3.03.2017
Проверка и настройка вентиляции	10 дней	4.03.2017	14.03.2017
Проверка и настройка освещения	10 дней	15.03.2017	25.03.2017
Проведение ремонтных работ	21 день	26.03.2017	14.04.2017
3 Оплата затрат на доставку и установку оборудования	1 день	10.03.2017	11.03.2017
4 Маркетинг:	30 дней	5.05.2017	4.06.2017
Подготовка информационных материалов	10 дней	5.05.2017	15.05.2017

### Окончание таблицы 13

1	2	3	4
Внесение изменений на сайте компании	3 дня	16.05.2017	18.05.2017
Информационные буклеты	1 день	16.05.2017	17.05.2017
Подготовка информации по каналам коммуникации: интернет, телевидение, радио	10 дней	18.05.2017	28.05.2017
Передача информации по каналам коммуникации: интернет, телевидение, радио	30 дней	1.06.2017	30.06.2017
5 Доставка и установка оборудования	90 дней	12.03.2017	10.06.2017
6 Тестирование оборудования	14 дней	12.06.2017	26.06.2017
7 Обучение персонала	30 дней	19.06.2017	19.07.2017
8 Запуск оборудования в эксплуатацию	1 день	20.07.2017	20.07.2017

Таким образом, общая длительность проекта составляет 142 дня. Диаграмма Ганта по данному проекту представлена в Приложении В.

### 3.8 Матрица ответственности проекта ООО «СП-Максима»

В отечественной практике этот инструмент часто звучит как матрица распределения ответственности. В ней отображаются связи между членами команды и этапами работ.

Для заполнения матрицы ответственности традиционно применяется методика RACI. Это аббревиатурное название, сформированное по первым буквам слов: «Исполнитель» (Responsible), «Ответственный» (Accountable), «Консультант» (Consult before doing), «Наблюдатель» (Inform after doing) [13].

Матрица RACI	Лицо				
	Анна	Бен	Карлос	Дина	Эд
Операция					
Разработка устава	A	R	I	I	I
Сбор требований	I	A	R	C	C
Отправка запроса на изменение	I	A	R	R	C
Разработка плана тестирования	A	C	I	I	R

R = Responsible (Отвечает) A = Accountable (Утверждает) C = Consult (Консультирует) I = Inform (Информируется)

Рисунок 9 – Пример матрицы ответственности

В зависимости от масштаба проекта допускается использование матрицы ответственности на различных уровнях с разной степенью проработки ответственности членов рабочей группы. Если мы рассматриваем матрицу ответственности высокого уровня, то для построения матрицы привлекаются группы и подразделения команды с одной стороны и крупные компоненты ИСР с другой. Напротив, матрица ответственности низкого уровня «спускается» до детализации распределения ответственности конкретных участников команд вплоть до уровня операций [29].

Российскую практику проектирования часто отличает расширение вариантов ответственности вплоть до включения в матрицу ответственности также и полномочий. Это вносит разбалансировку в матрицу.

Матрица ответственности рассматриваемого проекта представлена в Приложении Г.

### 3.9 Оценка экономической эффективности предлагаемого проекта

Экономическая эффективность проекта – категория, отражающая соответствие инвестиционного проекта целям и интересам его участников. Обычно рекомендуется оценивать следующие виды эффективности инвестиционного проекта:

1 Эффективность проекта в целом: обычно производится с общественной и коммерческой позиций, причем оба вида эффективности рассматриваются с точки зрения единственного участника, реализующего проект за счет собственных средств. Цели оценки эффективности проекта в целом обычно заключаются в определении потенциальной привлекательности проекта для возможных участников, а также в поиске источников финансирования. В нашем случае мы будем говорить только о коммерческой эффективности.

2 Эффективность участия в проекте: участниками проекта могут быть предприятие, реализующее проект, и его акционеры; банки, осуществляющие кредитование проекта; лизинговая компания, предоставляющая оборудование для

проекта, и т.д. Проект может затрагивать интересы структур более высокого порядка (отрасль, регион и т.п.), которые способны весьма существенно повлиять на его реализацию [26].

Поскольку объектом в выпускной квалификационной работе является коммерческая организация ООО «СП-Максима», то будем оценивать коммерческую эффективность проекта в целом.

Коммерческая (финансовая) эффективность учитывает финансовые последствия реализации инвестиционного проекта для его непосредственных участников, причем для каждого отдельно. Расчет коммерческой эффективности обычно включает три этапа:

- построение потока реальных денег и определение на его основе необходимого объема финансирования проекта;

- расчет показателей коммерческой эффективности;

- оценка устойчивости проекта (анализ чувствительности).

Если более подробно, то оценка включает следующие этапы:

1. Идентификация класса инвестиционного проекта и выбор метода оценки. Во-первых, речь идет в том, учитывается или нет временная стоимость денег (используется ли дисконтирование), во-вторых, как финансируется проект (финансируется только за счет собственных средств или с привлечением заемных средств). В рассматриваемом проекте мы будем учитывать стоимость денег во времени. Для финансирования проекта будет использоваться собственный капитал компании и заемные средства.

2. Формирование (прогнозирование) свободного денежного потока по проекту. Денежный поток – это разница между притоком и оттоком денег. В качестве притоков денежных средств может выступать:

- выручка от реализации товаров;
- внереализационные доходы;
- доходы от инвестиций в ценные бумаги;
- поступления от продажи излишних активов;

- высвобождение оборотных средств;
- продажа ценных бумаг;
- привлечение кредитов.

В качестве оттоков:

- платежи за сырье, материалы, комплектующие изделия, покупные полуфабрикаты;

- платежи за топливо и энергию;
- зарплата персонала с отчислениями на социальные нужды;
- налоги;
- приобретение основных средств и нематериальных активов;
- вложения в прирост оборотных средств;
- выплата процентов по кредитам;
- выплата дивидендов;
- погашение обязательств по привлеченному капиталу;

- вложения в дополнительные фонды (дополнительные вклады, ценные бумаги);

- затраты при ликвидации предприятия.

В предлагаемом проекте притоком будет дополнительная выручка. Оттоками будут выступать затраты на обучение персонала и на расходные материалы, необходимые для стабильного функционирования установленного оборудования торгового представительства.

3. Формирование денежного потока налоговых выгод. Этот этап проводится, если для финансирования проекта планируется привлекать заемный капитал.

4. Определение ставок дисконтирования денежных потоков. Ставка дисконтирования будет определена ниже с учетом того, что в структуре капитала на финансирование проекта 70% собственных средств и 30% заемных.

5. Проверка соответствия виллов денежных потоков и ставок их дисконтирования.

6. Расчет и анализ критериев эффективности инвестиционного проекта [5].

Последовательность выполнения этапов может быть изменена, а в случае необходимости некоторые из них могут быть пройдены повторно.

При определении эффективности проекта будем использовать понятие срок жизни проекта. Срок жизни проекта - это период времени, в течение которого отдача от вложенных средств (например, результат от осуществления капитальных вложений) представляется значимым для инвестора. Срок жизни проекта может определяться:

- сроком действия договоров между сторонами-участниками проекта;
- продолжительностью жизненного цикла продукции (существования рынка продукта), рассматриваемой в проекте;
- сроком службы основного оборудования;
- среднотраслевыми сроками окупаемости аналогичных проектов капитальных вложений;
- прочими факторами.

Для предлагаемого проекта ключевым ограничением является позиция финансового директора. Суть состоит в том, чтобы за первый год работы подразделение вышло на окупаемость. Поэтому изначально основные параметры проекта будут рассматриваться в рамках года (договор аренды и прочее).

Срок жизни разделяется на этапы, интервалы. При выборе интервала планирования следует руководствоваться следующим:

- интервал планирования должен быть настолько малым, чтобы имелась возможность учесть все необходимые выплаты по проекту, которые могут привести к отрицательному салдо накопленных реальных денег;
- интервал планирования должен быть максимально большим, удовлетворяя при этом вышеприведенным условиям [9].

Для упрощения расчетов будем использовать в качестве периода месяц. Соответственно, все денежные потоки и расчет ставки дисконтирования будем привязывать к месяцу.

Определим денежные потоки по проекту. Прежде всего, определим величину и состав инвестиционных затрат, то есть затрат, связанных с покупкой и установкой нового оборудования. Поскольку длительность периодов для расчета показателей определили в месяц, то все инвестиционные потоки отнесем к нулевому периоду. Ключевые статьи затрат, с краткими пояснениями, представлены в таблице 14.

Таблица 14 Величина и состав инвестиционных затрат ООО «СП-Максима»

Укрупненные задачи	Сумма, тыс. руб.
Стоимость основного оборудования (3D компьютерный томограф Galileos)	12 000
Доставка оборудования на территорию РФ и по территории РФ в г. Челябинск (с учетом рабочей силы)	500
Создание помещения, соответствующего всем потребностям оборудования (с учетом рабочей силы)	1 000
Покупка и установка сопроводящего оборудования и мебели	1 250
Подготовка выставочных образцов и информационных буклетов для потенциальных покупателей	100
Обучение персонала	150
<b>Итого</b>	<b>15 000</b>

Опишем денежные потоки от операционной деятельности (принцип рассуждений и расчетов). В процессе анализа внутренней среды при рассмотрении финансового среза было отмечено, что ООО «СП-Максима» является финансово стабильной компанией. Кроме того, внедрение инновационного оборудования происходит не впервые, следовательно, есть возможность примерно просчитать дополнительную выручку от проекта. Также можно воспользоваться данными других российских и зарубежных компаний, которые занимались подобного рода проектами. Прогноз прироста продаж представлен в таблице 15.

Таблица 15 Денежные потоки по проекту ООО «СП-Максима»

Период проекта	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Дополнительная выручка, тыс. руб.	1400	1450	1500	1550	1600	1650	1700	1750	1800	1850	1900	1950



При расчете затрат проекта, следует обратить внимание на то, что в период длительности всего проекта будут необходимы дополнительные затраты, связанные с обучением персонала и покупкой расходных материалов для работы с оборудованием. На расходные материалы понадобится 70 тыс.руб ежемесячно. Обучение персонала будет проводиться в первом периоде проекта и, в дальнейшем, каждые полгода. То есть за время реализации проекта, персонал пройдет обучение дважды. Стоимость обучения персонала равно 60 тыс.руб. Данные прироста затрат представлены в таблице 16.

Таблица 16 Данные прироста затрат проекта ООО «СП-Максима»

Период проекта	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Обучение персонала тыс. руб.	60						60					
Оплата расходных материалов в тыс. руб.	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70
Общий прирост затрат, тыс.руб.	130	70	70	70	70	70	130	70	70	70	70	70

После определения денежных потоков рассчитаем коэффициенты эффективности проекта. Первоначально, необходимо определить ставку дисконтирования.

Метод дисконтирования заключается в оценке будущих поступлений с позиции текущего момента. Дисконтирование отражает зависимость денег от времени, то есть свойство денег обесцениваться с течением времени. Дисконтирование денежных потоков можно осуществить с использованием формулы:

$$P = P_n / (1 + D)^n, \text{ где } P_n \text{ — доход, планируемый к получению в } n\text{-ом периоде;}$$

$n$  — период времени;

$D$  — ставка дисконтирования;

$P$  — текущая (приведенная) стоимость

В большой степени значение приведенной стоимости ( $P$ ) зависит от ставки дисконтирования ( $D$ ), которая определяется оценивающим, исходя из альтернативных возможностей использования денег. Таким образом, ставка дисконтирования – это альтернативная стоимость капитала, ее часто называют стоимостью капитала [7].

Ставка дисконтирования должна отражать:

- стоимость кредита для инвестиций (или упущенный процент);
- риски, связанные с проектом;
- обесценивание денег из-за инфляции – снижение со временем покупательской способности [22].

Для определения премии за риск в ставке дисконтирования могут использоваться различные методики. В данной выпускной квалификационной работе воспользуемся методикой определения премии за риск, используемой «Альт-Инвест». По данной методике премия за риск зависит от характеристики источника риска проекта (таблица 17) [8].

Таблица 17 – Определение премии за риск, используемой «Альт-Инвест»

Характеристика источника риска проекта	Премия за риск, %
Проект, поддерживающий производство	0
Расширение производства	3
Выход на новые рынки	6
Смежные области бизнеса (новый продукт)	9
Новые отрасли	12

Проект, рассматриваемый в данной работе является проектом, поддерживающим производство. Кроме того, внедрения новшества способствует расширению производства. Таким образом, для исследуемого проекта следует установить премию за риск в размере 3%.

Что касается стоимости кредита для инвестиций или упущенного процента по вкладам, то, так как для реализации проекта компания использует 70% собственных средств и 30% заемных, для расчета ставки дисконтирования необходимо посчитать среднюю величину между ставками по кредиту и вкладам. Ставка по кредиту до года для юридических лиц составляет 14% годовых, ставка

по вкладам свыше года – 8% годовых [20]. Таким образом, средняя величина составляет 11%. Рассчитанная величина входит в ставку дисконтирования.

Еще одна процентная ставка, которую необходимо учесть – это инфляция. Это снижение покупательной способности денежных средств и полное их обесценивание в дальнейшем. Вследствие инфляции переполняются каналы денежного обращения избыточной денежной массой. В результате этого можно наблюдать стабильное увеличение ценовых показателей на различные виды товаров и услуг. На данный момент инфляция равна 4,1% [20].

Таким образом, ставка дисконтирования складывается из премии за риск (3%), средней величины между ставками по кредиту и вложениям (11%) и инфляции (4%) и равна 18%. В дальнейшем ставка дисконтирования будет учитываться для расчета основных показателей эффективности проекта.

Первый показатель, который необходимо рассчитать – это чистая текущая стоимость (NPV). Чистая текущая стоимость – это сумма дисконтированных чистых денежных потоков за весь период прогнозируемого срока действия проекта. Для вычисления NPV необходимо:

- определить срок жизни проекта, то есть период времени, за который будет сделан расчет;
- спрогнозировать все выгоды от проекта (увеличение выручки), а также все денежные затраты, связанные с проектом (разовые инвестиции, операционные затраты, упущенные выгоды и т.д.);
- составить для проекта прогноз отчета о движении денежных средств, в котором отразить все прогнозируемые поступления и выплаты денежных средств в привязке к конкретным срокам жизни проекта;
- определить чистые денежные потоки за каждый период прогнозируемого срока действия проекта;
- определить ставку дисконтирования, используя существующие рекомендации по ее определению;

- для выбранной ставки дисконтирования и различных периодов жизни проекта определить коэффициенты дисконтирования;

- продисконтировать чистые денежные потоки, перемножив их на соответствующие коэффициенты дисконтирования и, таким образом, определить дисконтированные чистые денежные потоки за каждый период срока жизни проекта;

- сложить все дисконтированные чистые денежные потоки (с учетом их знака) и получить итоговую цифру, которая отражает величину NPV [20].

Расчеты представлены в таблице 18.

Таблица 18 – Расчеты показателя чистой текущей стоимости (NPV)

Денежные потоки (1)	Период												
	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Инвестиции	-15000												
Поступление ден. средств, тыс.руб		1400	1450	1500	1550	1600	1650	1700	1750	1800	1850	1900	1950
Выбытия ден.средств, тыс.руб		130	70	70	70	70	70	130	70	70	70	70	70
Чистый поток ден.средств, тыс.руб	-15000	1270	1380	1430	1480	1530	1580	1570	1680	1730	1780	1830	1880
Коэффициенты дисконтирования (18%)	1	0,99	0,97	0,96	0,95	0,93	0,92	0,91	0,90	0,88	0,87	0,86	0,85
Дисконтированные чистые потоки ден. средств, тыс.руб	-15000	1252	1342	1372	1400	1428	1454	1425	1504	1528	1550	1572	1593
Куммулятивные чистые ден. потоки, тыс.руб	-15000	1252	1342	1372	1400	1428	1454	1425	1504	1528	1550	1572	1593
NPV, тыс.руб		2424											

По результатам таблицы, NPV=2424 тыс.руб. Так как значение NPV>0, то проект следует принять, так как в случае принятия проекта ценность компании и благосостояние ее владельцев увеличатся.

Следующий показатель эффективности, который необходимо рассчитать – это индекс рентабельности (PI).

Индекс рентабельности – это относительный показатель, характеризующий уровень доходов на единицу затрат, то есть эффективность вложений [15].

Формула расчета индекса рентабельности:

$$PI = \frac{\sum \text{Чистых дисконтированных потоков}}{\text{Инвестированный капитал}}$$

Таким образом,  $PI = 1,16$ . Так как  $PI > 1$ , проект следует принять. Чем больше значение данного показателя, тем выше отдача каждого рубля, инвестированного в проект.

Еще один показатель эффективности, который следует рассчитать – это внутренняя норма отдачи (IRR). IRR – это такое значение ставки дисконтирования, при котором  $NPV = 0$ . Методом расчета внутренней нормы отдачи в данной работе является таблица EXCEL и метод последовательных приближений, то есть задаваемая ставка дисконтирования постепенно увеличивается до тех пор, пока чистая текущая стоимость не станет равной нулю или близкой к нулю. При помощи представленного метода, определилось значение  $IRR = 55\%$ , при котором  $NPV$  близко к нулю и равно  $-0,03$ . Значение внутренней нормы отдачи сравнивают со ставкой дисконтирования. В нашем проекте изначальная ставка дисконтирования равна 18. Следовательно,  $IRR >$  ставки дисконтирования, что свидетельствует о необходимости принятия проекта. Также оценивается разница между IRR и ставкой дисконтирования, в нашем случае она равна 37. Чем больше эта разница, тем больше запас прочности проекта, то есть запас на дополнительные риски [11]. В данном случае разница между IRR и ставкой дисконтирования велика, следовательно, у компании есть большой запас на дополнительные риски.

И последним показателем эффективности проекта, который необходимо рассчитать является срок окупаемости проекта. Различают простой и дисконтированный срок окупаемости

Простой срок окупаемости (PP) – это период времени, в течение которого происходит полное возмещение первоначальных денежных затрат, то есть определяется момент, когда денежный поток доходов сравнивается с суммой денежных потоков затрат. Чем короче срок окупаемости, тем привлекательней проект.

Дисконтированный срок окупаемости (DPP) – аналогичен показателю PP, но учитывает фактор зависимости стоимости денег от времени.  $DPP > PP$  [17].

Для определения более точного значения дисконтированного срока окупаемости применим формулу:

$DPP = \text{год окупаемости} + \text{месяц окупаемости}$ ,

где  $\text{месяц окупаемости} = \frac{\text{излишественные затраты на начало периода окупаемости}}{\text{поступления наличности в период окупаемости}} * 12 \text{ месяцев}$

Так как расчеты по проекту ведутся ежемесячно, видоизменим формулу, чтобы рассчитывать дисконтированный период окупаемости проекта в месяцах и днях [21].

Таким образом,  $DPP = 10 \text{ месяцев} + \frac{741,11}{1550,67} * 30 \text{ дней} = 10 \text{ месяцев и } 14 \text{ дней}$ .

Показатель DPP < срока жизни проекта, что означает успешную окупаемость.

Для подведения общих итогов по расчету показателей эффективности проекта, приведем все рассчитанные значения в таблице 19.

Таблица 19 – Итоговая таблица расчетов показателей эффективности проекта

Показатель	Обозначения	Расчетное значение	Нормативное значение
Чистая текущая стоимость, тыс.руб	NPV	2424,50	>0
Индекс рентабельности/доходности	PI	1,16	>1
Внутренняя норма отдачи/доходности, %	IRR	55	>Д (ставка дисконтирования = 18%)
Дисконтированный срок окупаемости, месяц	DPP	10,5	<Т (срок жизни проекта = 10 лет)

Проанализировав все приведенные выше значения показателей эффективности, можно сделать вывод об успешности принятия решения о

внедрении проекта, так как все рассчитанные показатели соответствуют нормативным значениям.

Выводы по третьей главе: таким образом, было проведено планирование проекта в рамках выбранной стратегии развития компании, в ходе которого определена организационная структура проекта (проектная команда), перечень работ, спланированы сроки проекта, проведен прогнозный расчет экономической эффективности, свидетельствующий о целесообразности проекта.

## ЗАКЛЮЧЕНИЕ

В выпускной квалификационной работе были рассмотрены вопросы разработки проекта технического перевооружения ООО «СП-Максим». В ходе разработки проекта были решены поставленные задачи, а именно:

- Проведен стратегический анализ внешней и внутренней среды ООО «СП-Максим»
- Проанализирован международный опыт на примере ведущей стоматологической клиники Германии.
- Рассмотрены особенности стратегического целеполагания ООО «СП-Максим».
- ♦ Произведено планирование проекта технического перевооружения ООО «СП-Максим», дана оценка его экономической эффективности

Таким образом, цель работы, заключающаяся в том, чтобы разработать проект технического перевооружения ООО «СП-Максим» достигнута. В ходе работы получены навыки разработки проектов, оценки экономической эффективности их реализации.

Разработанный проект экономически целесообразен и при осуществлении его на практике имеет результатом решение основной проблемы организации. Выгоды от реализации проекта подтверждены расчетам показателей экономической эффективности, значения которых соответствуют нормам.



## БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК

1. Алабугин, А. А. Стратегический менеджмент: учебное пособие по выполнению курсовой работы и дипломного проекта для слушателей Президентской программы / А. А. Алабугина, В. П. Горшенин, Р. Н. Бондаренко – Челябинск: Изд-во ЮУрГУ, 2008. – 140 с.

2. Алабугин, А.А. Международный стратегический менеджмент, маркетинг и продажи: учебное пособие / А. А. Алабугин, Р. Н. Бондаренко, Е. С. Врублевская, Р. А. Алабугина. – Челябинск: Издательский центр ЮУрГУ, 2012. – 76 с

3. Алабугин, А.А. Управление проектами стратегического развития: учебное пособие по выполнению практических занятий курсового (дипломного) проектирования / А.А. Алабугин, Р.А. Алабугина. – Челябинск: Изд-во ЮУрГУ, 2008. – 35 с

4. Алсофф, И. Новая корпоративная стратегия/ Ю.Н. Каптуревского. Пер. с англ. – Санкт - Петербург: Издательство «Питер», 2010 г. –453с.

5. Артур, А. Стратегический менеджмент: концепции и ситуации для анализа / А. Артур, А. А. Томпсон Ш. Стрикленд, А. Дж. Стрикленд – 12-е издание: Пер. с англ.– М.: Издательский дом «Вильямс», 2002.

6. Виханский, О.С. Стратегическое управление: Учебник. – 2-е изд., перераб. и доп. – М.: Гардарики, 1998. – 296 с.

7. Воропаев, В. И. Управление проектами в России / В. И. Воропаев – М.: Аланс, 2005. – 215с.

8. Джонсон, Дж. Корпоративная стратегия: теория и практика / Джерри Джонсон, Кивен Шоулз, Ричард Уиттингтон. – 7-е издание: Пер. с англ. – М.: ООО «И.Д. Вильямс», 2007. – 800 с.

9. Долгов, А. И. Стратегический менеджмент: учебное пособие / А.И. Долгов, Е. А. Проконенко – Издательство: ФЛИНТА; МПСИ, 2011 г. – 277 с.

10. Котлер, Ф. Маркетинг. Менеджмент: Анализ, планирование, внедрение, контроль/ Ф. Котлер. СПб: Питер, 2008. 887с.

11. Кэмпбел, Д. Стратегический менеджмент: Учебник / Н. И. Алмазовой. Перевод с английского – М.: ООО «Издательство Проспект», 2003. –234с.
12. Ламбен, Ж. Ж. Менеджмент, ориентированный на рынок, Перевод с англ. под ред / В. Б. Колчанова – СПб.: Питер, 2004. – 356с.
13. Лечение за рубежом [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://docland.ru>
14. Либерзон, В. И. Основы управления проектами / В.И. Либерзон - М., 2009. –45с.
15. Лукаш, Ю. А. Энциклопедический словарь-справочник руководителя предприятия / Ю. А. Лукаш – М.: Книжный мир, 2004. – 1504 с.
16. Лукашевич, В. В. Менеджмент: Учеб. пособие для студентов вузов / под ред. В. В. Лукашевича, Н. И. Астаховой. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2005 – 255 с.
17. Любушин, Н.П. Экономический анализ / Н. П. Любушин – Издательство: Юнити-Дана, 2010 г. 575 с.
18. Маленков, Ю. А. Стратегический менеджмент: учебник / Ю. А. Маленков – М.: ТК Велби, Изд-во «Проспект», 2008. – 224 с.
19. Миронов, М. Г. Финансовый менеджмент: Учебное пособие / М. Г. Миронов, Е. А. Замедлина, Е. В. Жарикова – М.: Издательство «Экзамен», 2005, – 224 с.
20. Новостной портал РБК [Электронный ресурс]. – Режим доступа: [www.rbc.ru](http://www.rbc.ru)
21. Петров, А. Н. Стратегический менеджмент / А. Н. Петров СПб.: Питер, 2005.–496 с.
22. Полковников, А. А. Эффективное управление проектами / А. А. Полковников – М., АСТ, 1998. –44с.
23. Попов, С. А. Актуальный стратегический менеджмент: Учебно-практическое пособие / С. А. Попов – М.: Юрайт, 2010. 448с.
24. Портер, М. Конкурентная стратегия: Методика анализа отраслей конкурентов / М. Портер – М.: Альпина Паблишер, 2011. 454с.

25. Савицкая, Г. В. Экономический анализ: учеб. / Г. В. Савицкая. – 11-е изд, испр. и доп. – М.: Новое знание, 2005. – 651 с.
26. Сайт группы клиник «Стоматологическая практика» [Электронный ресурс]. – Режим доступа: [www.стомпрактика.рф](http://www.стомпрактика.рф)
27. Сайт Центрального Банка РФ [Электронный ресурс]. – Режим доступа: [www.cbr.ru](http://www.cbr.ru)
28. Седых, А. Н. Организационное поведение: учебное пособие / А. Н. Седых  
Издательство: Московского государственного открытого университета,  
2011 - г.164 с.
29. Стровский, Л. Е. Внешнеэкономическая деятельность предприятия /  
Л. Е. Стровский, С. К. Казанцев, Е. А. Паршина и др.; под ред. проф. Л. Е.  
Стровского. - 2-е изд., перераб. и доп. - М.: ЮНИТИ, 2001.
30. Томпсон, А. А. Стратегический менеджмент: Концепции и ситуации для  
анализа / А. А. Томпсон, А. Дж. Стрикленд – М.: Вильямс, 2008. 928с.
31. Томсет, Р. Управление людьми и проектами / Р. Томсет – М., 2008 г. – 52 с.
32. Фомина, В. П. Основы менеджмента: Учебное пособие / В. П. Фомина,  
С. Г. Алексеева – Издательство Московского государственного открытого универ-  
ситета, 2010 г. - 117 с.
33. Фомичев, А. Н. Стратегический менеджмент: Учебник / А. Н. Фомичев –  
М.: ИТК Дашков и К, 2010. 468с.
34. Хайдуков, И. Ф. Оценка эффективности проекта на стадии планирования  
проекта: Методические рекомендации по выполнению контрольных, курсовых и  
дипломных работ И. Ф. Хайдуков – Челябинск, 2009. – 17 с.