

МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ
Федеральное государственное автономное образовательное учреждение высшего образования
«Южно-Уральский государственный университет (национальный исследовательский университет)»
«Высшая школа экономики и управления»
Кафедра «Экономическая безопасность»

ВКР ПРОВЕРЕН

Рецензент, к.э.н., доцент

_____ / Л.Б. Владыкина /

« ____ » _____ 20 ____ г.

ДОПУСТИТЬ К ЗАЩИТЕ

Зав. кафедрой ЭБ, д.э.н., профессор

_____ / А.В. Карпушкина /

« ____ » _____ 20 ____ г.

Обеспечение экономической безопасности хозяйствующего субъекта в сфере
здравоохранения (на примере ООО «Джин»)
(наименование темы выпускной квалификационной работы)

ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА

ЮУрГУ – 38.05.01. 2021 445. ВКР

(код направления/специальности, год, номер студенческого)

Консультант, к.э.н., доцент

_____ / Н.Н. Котова /

« ____ » _____ 20 ____ г.

Руководитель ВКР доцент

_____ / Л.М. Михалина /

« ____ » _____ 20 ____ г.

Консультант, должность

_____ / _____ /

« ____ » _____ 20 ____ г.

Автор

студент группы ЭУ – 566

_____ / Е.П. Баева /

« ____ » _____ 20 ____ г.

Консультант, должность

_____ / _____ /

« ____ » _____ 20 ____ г.

Нормоконтролер, к.э.н., доцент

_____ / Е. Б. Голованов /

« ____ » _____ 20 ____ г.

Челябинск 2021

АННОТАЦИЯ

Е.П. Баева. «Обеспечение экономической безопасности хозяйствующего субъекта в сфере здравоохранения (на примере ООО «Джин»)), – Челябинск: ЮУрГУ, ЭУ-566, 100 с., 28 табл., 35 рис., 3 формул, библиограф. список – 25 наим., приложений – 19.

Выпускная квалификационная работа выполнена с целью разработки мероприятий, обеспечивающих экономическую безопасность хозяйствующего субъекта в сфере здравоохранения.

В выпускной квалификационной работе рассмотрены теоретические аспекты, связанные с экономической безопасностью предприятия, его основного вида деятельности. Проведен анализ основных показателей деятельности организации, выбраны основные направления для обеспечения ее экономической безопасности по наиболее уязвимым направлениям деятельности. Разработаны мероприятия по обеспечению экономической безопасности организации, обоснована их эффективность и целесообразность.

Результаты исследования имеют практическую значимость для деятельности организации и могут быть применены для повышения уровня экономической безопасности предприятия.

ОГЛАВЛЕНИЕ

| | |
|---|-----|
| ВВЕДЕНИЕ..... | 7 |
| 1 ОПИСАНИЕ ОБЪЕКТА ИССЛЕДОВАНИЯ..... | 9 |
| 1.1 Характеристика стоматологической отрасли | 9 |
| 1.2 Характеристика объекта исследования | 12 |
| 1.3 Характеристика объекта исследования..... | 19 |
| 2 АНАЛИЗ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ООО «ДЖИН»..... | 34 |
| 2.1 Анализ общих показателей деятельности ООО «Джин»..... | 34 |
| 2.2 Финансовый анализ ООО «Джин»..... | 36 |
| 2.3 Анализ затрат..... | 44 |
| 2.4 Анализ мощностей | 48 |
| 3 РАЗРАБОТКА МЕРОПРИЯТИЙ ДЛЯ ОБЕСПЕЧЕНИЯ ЭКОНОМИЧЕСКОЙ БЕЗОПАСНОСТИ ООО «ДЖИН»..... | 60 |
| 3.1 Оценка влияния пандемии на работу ООО «Джин»..... | 60 |
| 3.2 Выбор направления по повышению экономической безопасности ООО «Джин»..... | 65 |
| 3.3 Основные направления по обеспечению экономической безопасности ООО «Джин»..... | 77 |
| 3.4 Экономический эффект от разработанных стратегий по обеспечению экономической безопасности ООО «Джин» | 88 |
| ЗАКЛЮЧЕНИЕ..... | 95 |
| БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК..... | 97 |
| ПРИЛОЖЕНИЯ..... | 100 |
| ПРИЛОЖЕНИЕ А. Альбом иллюстраций..... | 100 |

ВВЕДЕНИЕ

Актуальность темы исследования. Сфера здравоохранения одна из наиболее важных сфер в существовании любой организационной структуры. Необходимость поддержания и обеспечения экономической безопасности в данной сфере крайне важна.

Главным ресурсом в сфере здравоохранения являются непосредственно люди, их умения и навыки. 2020 год нанес урон в связи с пандемией во все сферы деятельности, в том числе и в сферу здравоохранения.

Выделяя в данной сфере стоматологическое направление следует отметить, что, являясь одним из самых прибыльных, терпит большие убытки.

Повсеместно, на период пандемии, закрывались небольшие частные стоматологии и стоматологические кабинеты. Это связано с резко сокращающимся потоком пациентов, так как во время локдауна возможно было осуществлять стоматологические услуги при наличии у пациента «острой боли».

Минимальный поток пациентов во время пандемии сказывается на динамике экономических показателей и деятельности стоматологии в целом.

При этом потребность в стоматологических услугах не уменьшается, а наоборот, возрастает. Поэтому рынок стоматологических услуг в настоящий момент времени находится на стадии насыщения. Работа на рынке стоматологических услуг в условиях постоянно растущей конкуренции требует от руководства стоматологий обдуманных управленческих решений.

Необходимость мониторинга и выявления факторов, формирующих угрозы для развития стоматологий и иных учреждений здравоохранения, генераций предложений по незамедлительному реагированию на них, делает возможным обеспечить экономическую безопасность данных организаций.

Данные «операции» определяют тему исследования заданной темы.

Цель выпускной квалификационной работы – разработка мероприятий по обеспечению экономической безопасности хозяйствующего субъекта в сфере здравоохранения.

Объект исследования – ООО «Стоматологическая практика», далее ООО «Джин».

Предмет исследования – уровень экономической безопасности организации, оказывающей стоматологические услуги.

Для реализации поставленной цели в работе поставлены следующие задачи:

- изучить теоретические аспекты функционирования организации на рынке стоматологических услуг города Челябинска и определить его взаимосвязь с экономической безопасностью предприятия;
- провести анализ деятельности ООО «Джин»;
- выбрать направления, наиболее подходящие для обеспечения экономической безопасности по наиболее перспективным видам деятельности ООО «Джин»;
- разработать концепцию экономической безопасности для предприятия;
- обосновать эффективность предложенных мероприятий в рамках концепции экономической безопасности.

1 ОПИСАНИЕ ОБЪЕКТА ИССЛЕДОВАНИЯ

1.1 Характеристика стоматологической отрасли

Во все времена стоматология является одним из высокорентабельных видов бизнеса в сфере медицины. Аналитики утверждают, что работа частного стоматологического кабинета приносит большой доход не только для владельца предприятия, но и для наемных врачей-дантистов. Может поэтому, факультеты в медицинских вузах, являются в подобном направлении самыми престижными.

Рынок медицинских услуг, по оценкам экспертов, растет не менее чем на 20% в год. В настоящее время объем рынка стоматологических услуг Челябинска можно оценить примерно в 1-1,2 миллиарда рублей.¹ То есть один горожанин в среднем тратит на здоровье зубов одну тысячу рублей в год. Тогда как по расчетам страховых компаний на санацию, или полное лечение, одного пациента необходимо примерно 6 000 рублей. Значит, рынок еще на стадии роста и насыщения. Чтобы увеличить рынок стоматологических услуг необходимо изменение законодательной базы, в частности, в сфере медицинского страхования. Будут ли они реализованы, сегодня сказать сложно.

Однако, в 2020 году темпы роста рынка стоматологических услуг значительно уступают темпам роста 2019 года. В период пандемии работа многих частных стоматологических клиник была прекращена в связи с режимом самоизоляции. То есть поток пациентов был снижен до минимума, при этом стоматологии должны были принять соответствующие меры дезинфекции и защиты в данный период времени.

За счет дополнительной обработки стоматологических помещений принять пациентов в полном объеме как до пандемии не представляло возможным, при этом осуществлялась только неотложная помощь при стоматологических заболеваниях.

По данным «Анализа рынка стоматологических услуг в России», в 2016-2019 гг численность стоматологических приемов в стране незначительно сократилась: с

¹ ЧЕЛСТАТ режим доступа: <https://chelstat.gks.ru/>

273,0 до 271,1 млн приемов. С одной стороны, объем стоматологического рынка сдерживался неблагоприятной экономической ситуацией в стране, в результате которой в течение ряда лет происходило падение доходов и рост закредитованности населения.

С другой стороны, рынок отечественной стоматологии уже прошел экстенсивный этап роста и достаточно насыщен. В основном он поддерживался объективной необходимостью перелечивать зубы.

В 2020 г численность стоматологических приемов в стране упала на 11,6% по сравнению с годом ранее и составила всего 239,6 млн приемов.

Согласно приказу от 2 апреля 2020 года N 483 «О работе медицинских организаций Челябинской области в условиях регистрации новой коронавирусной инфекции COVID-19» необходимо: «приостановить плановое оказание медицинской помощи по профилю «стоматология», кроме оказания медицинской помощи в экстренной и неотложной форме взрослому и детскому населению»².

С июня 2020 г Правительством РФ было разрешено возобновить оказание стоматологических услуг в полном объеме с соблюдением санитарно-гигиенических мер, предписанных Роспотребнадзором, что позволило сдержать более серьезный обвал в отрасли.

Меры дезинфекции помещений стоматологии включают в себя и дополнительные вложения, например, как приобретение специального бокса при лечении пациента с подтвержденным COVID.

Данные меры не смогли соблюсти частные стоматологические клиники, в которых прием осуществляет только один врач.

Поэтому стоматологии такого типа вынуждены были прекратить свою деятельность.

Соблюдение новых эпидемиологических норм включает в себя следующее:

– соблюдать социальную дистанцию в 1,5 метра;

² Приказ от 2 апреля 2020 года N 483 «О работе медицинских организаций Челябинской области в условиях регистрации новой коронавирусной инфекции COVID-19»

- максимальное расстояние между стоматологом и пациентом при лечении зубов составляет 30-50 сантиметров;
- обязательная санитарная и гигиеническая обработка кабинетов не менее 30 минут после каждого приема;
- обязательная работа всех сотрудников стоматологии в масках и перчатках, а также в щитках либо очках;
- обязательное заполнение пациентом COVID – расписки при каждом посещении стоматолога.

Несмотря на ужесточение мер, возникает новый риск непосредственно для персонала – риск заражения коронавирусной инфекцией.

Причина максимально высокой опасности именно для стоматологов в том, что при специфике работы стоматолога риск заражения врача и ассистента (но особенно – врача) при лечении больного коронавирусом пациента при использовании обычных СИЗ (средств индивидуальной защиты) равен 99,99%.

Эта специфика эта возникает при работе на расстоянии порядка 30-50 см и работе бормашиной, когда в результате воздействия водно-воздушной смеси под давлением создается мелкодисперсный аэрозольный поток (в т.ч. из слюны пациента), проникающий через обычную маску с первым же вдохом врача, как лекарство при ингаляции.

Безусловно, максимальный уровень загрязнения водно-воздушным спреем происходит при работе аппаратами гигиены типа Air-Flow, а также при технике пескоструйной обработки твердых тканей зубов без надлежащей защиты³.

Так как вирус Covid – 19 отнесен к II группе патогенности (возбудители высококонтагиозных эпидемических заболеваний человека) определяются несколько категорий риска:

- чрезвычайно высокого профессионального риска;
- высокого профессионального риска;

³ Harrel SK, Molinari J. Aerosols and splatter in dentistry: a brief review of the literature and infection control implications. J Am Dent Assoc 2004;135:429e37.

- среднего профессионального риска;
- малого профессионального риска.

В зависимости от категории риска используются соответствующие этой категории средства индивидуальной защиты (1 – 4 категории). Стоматологи и их ассистенты относятся к 4 категории.

Одежда врача-стоматолога и ассистента составляет 4 слоя: хирургическая рубашка, длинный халат и сверху защитный костюм, и защитный щиток.

Таким образом, вышеперечисленные действия обеспечивают безопасность врачей и пациентов, снижают риск распространения коронавирусной инфекции.

При снятии ограничений по работе стоматологий появляется возможность принимать пациентов из листа ожидания, а обработку и полную дезинфекцию стоматологических кабинетов делать каждые 4 часа.

В связи с этим количество посещений будет постепенно достигать значений 2019 года, а результат по основной деятельности организации будет также увеличиваться.

1.2 Характеристика объекта исследования

В данной выпускной квалификационной работе в качестве объекта исследования взято стоматологическое предприятие «Джин». В отличие от государственных, муниципальных, предприятие является коммерческим.

ООО «Джин» действует на основании лицензии №ЛО-74-01-005634 от 9 сентября 2020 г.

Вид деятельности: Медицинская деятельность (за исключением указанной деятельности, осуществляемой медицинскими организациями и другими организациями, входящими в частную систему здравоохранения, на территории Челябинской области).

Лицензирующий орган: Министерство здравоохранения Челябинской области

Основной вид деятельности организации по ЕГРЮЛ:

– 86.23 Стоматологическая практика

Основной вид деятельности Общества является – оказание медицинской, консультативной, диагностической и лечебно-профилактической помощи населению. В ООО «Джин» ведется взрослый прием со следующими видами услуг:

- прием и консультации; функциональная диагностика;
- терапевтическая стоматология (лечение дентита, кариеса, пульпита, периодонтита,);
- хирургическая стоматология (частичное и полное протезирование, имплантация, удаление зубов любой сложности, целостно-лицевая пластика и пр.)
- терапевтическая пародонтология и лечение пародонтита и пародонтоза при хроническом течении, вестибулопластика;
- отбеливание зубов, снятие зубного камня, налета курильщика и пр.;
- профилактика полости рта;
- проведение операций под наркозом или закисью азота;
- заключение о санации;
- услуги рентген кабинета.

ООО «Джин» расположено в калининском районе города Челябинска, в 10 минутной езды от центра города, а также в шаговой доступности от спального района.

Расположена клиника «Джин» на первой линии от дороги, на первом и втором этажах жилого дома. Перед входом расположена большая парковка, что делает комфортным посещение стоматологии.

Вход оснащен специальным подъемником для людей с ограниченными возможностями.

Для удобства пациентов имеется комната ожидания, которая составляет 10-15% площади стоматологической клиники.

Данная площадь ожидания может вместить в себя достаточно большое количество человек (около 15 человек), при этом нахождение пациентов в клинике будет комфортным.

Следует отметить, что ежедневно посещают стоматологическую клинику «Джин» от 70 до 100 человек в будние дни, до 50 человек – в выходные дни. На приемы приходят не только постоянные пациенты, но и первичные. В среднем, около 30% приходится на долю первичных пациентов, остальные 70% – на долю постоянных. На рисунке 1.1 представлено соотношение числа постоянных и первичных пациентов в процентах стоматологии «Джин».

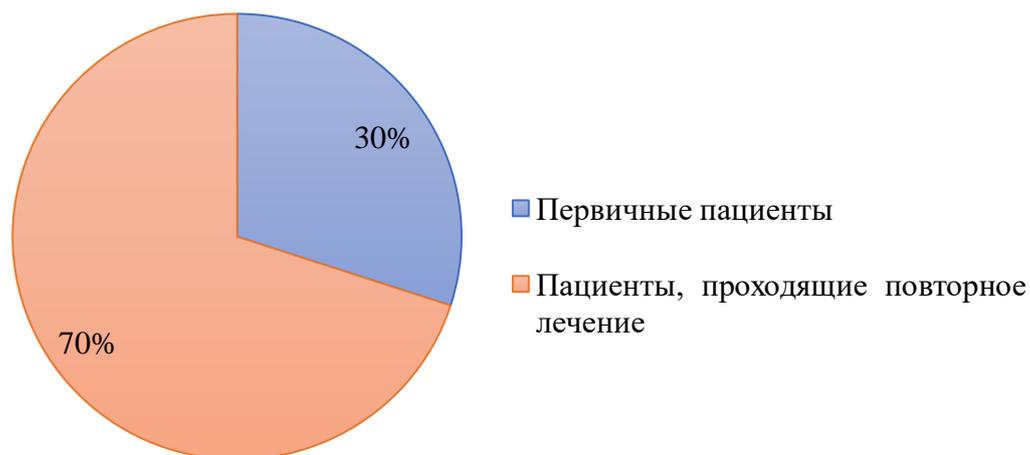


Рисунок 1.1 – Соотношение первичных и постоянных пациентов ООО «Джин»

Планируя прийти на прием к стоматологу, необходимо предварительно записаться. Это можно сделать, позвонив по телефону call-центр, либо на регистратуру, также можно прийти в клинику и записаться на удобное время.

Так как клиника оказывает большой спектр стоматологических услуг и пациенты, преимущественно первичные, не знают к какому специалисту они хотят попасть, сотрудники call-центра и регистратуры консультируют пациента, предлагая записаться к определенному специалисту.

Далее будет рассмотрена схема оказания стоматологических услуг на предприятии ООО «Джин», представленная на рисунке 1.2.

Как будет видно из представленной схемы, оказание медицинских услуг стоматологами производится только после первоначальной записи на прием через call-центр или регистратуру. При этом если первичный пациент записался сразу на

лечение, то доктор обязательно проведет консультацию и заполнит зубную карту. Если пациент готов начать лечение в этот же момент, то доктор начинает лечение.

Как правило первичный прием состоит из двух типов услуг: консультационно-диагностической и лечебной. В результате диагностики пациент может записаться на дальнейшее лечение, либо он будет перенаправлен к стоматологу другой направленности. А при необходимости многоэтапного лечения пациента направляют на повторное лечение.

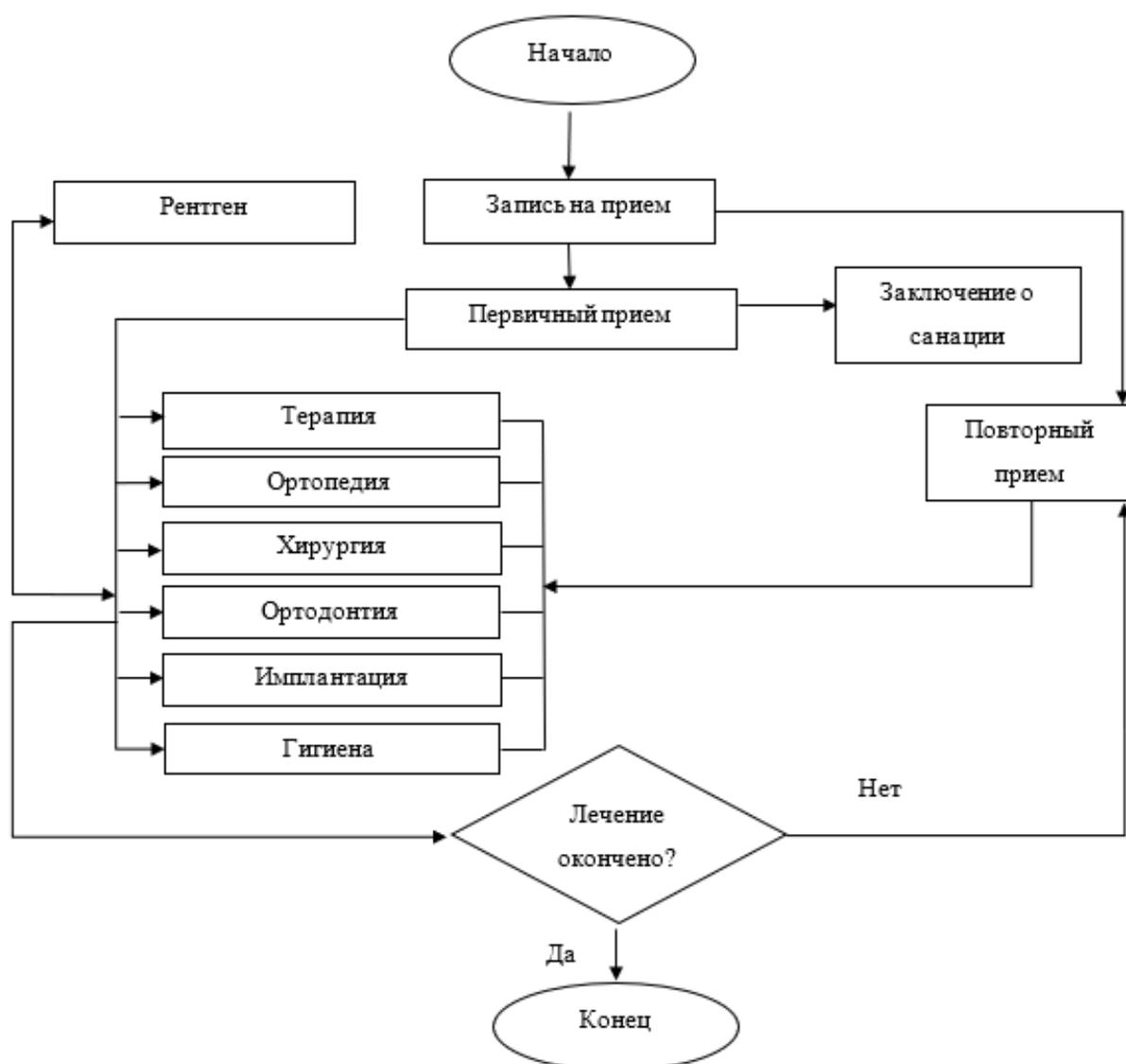


Рисунок 1.2 – Схема оказания стоматологических услуг на предприятии ООО «Джин»

По данным рисунка 1.2 на стадии консультации используются услуги рентген кабинета.

При этом наибольшую часть первичных приемов составляют консультации по имплантации. Для данного вида консультации необходимо сделать компьютерную томографию челюсти, чтобы специалистам хирургу и ортопеду видеть полную картину состояния полости рта, гайморовых пазух, состояние костной ткани.

Также рентген необходимо делать при лечении терапевта (лечение кариеса, эндодонтии), хирурга (чаще всего удаление зубов мудрости), ортодонта (прикус).

Рентгеновские снимки в сети стоматологии «Джин» бывают нескольких видов:

1) Радиовизиограмма (РВЖ) – прицельный снимок одного – трех зубов. Информативен при лечении терапевта, а также ортопеда.

2) Ортопантограмма – панорамный снимок челюстей развернутый на 180 градусов. При таком снимке видны гайморовы пазухи. Информативен для терапевтов, хирургов, ортопедов.

3) 3D томография (3D) – компьютерная томография, представляет собой 3D модель челюсти. Видно, как заложены зубы мудрости, расположение зубного ряда, какой прикус, расположение суставов, наличие кариозных полостей. Информативен такой снимок для любого специалиста.

4) Телерентгенограмма (ТРГ)– снимок боковой проекции черепа, позволяющий определить правильность прикуса. Информативен такой вид снимка для ортодентов.

Из данных видов снимков наиболее популярны снимки РВЖ и 3D томография. На рисунке 1.3 представлена структура рентгеновских услуг стоматологии «Джин».

В стоматологии «Джин» присутствуют все возможные разновидности рентгенологических снимков. Не только постоянные пациенты, но и пациенты с других клиник могут прийти и сделать нужный им снимок.

Все виды снимков можно записать на цифровой носитель или распечатать при необходимости.

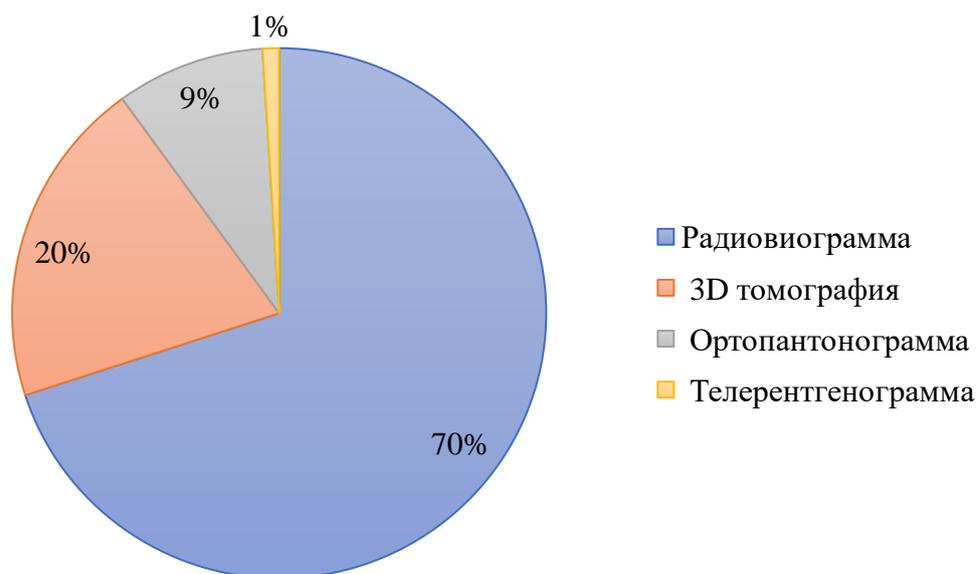


Рисунок 1.3 – Структура рентгеновских услуг

Из круговой диаграммы видно, что наименьшую популярность имеет телерентгенограмма и ортопантонограмма, так как данные виды снимков используются только при определенных видах лечения, которые не являются популярными в стоматологии ООО «Джин».

Данные виды снимков используются при ортодонтическом лечении (телерентгенограмма) и при операции по имплантации «все на четырех» (ортопантонограмма). Снимок РВЖ используется при терапевтическом лечении, а в некоторых случаях в хирургии.

При данном снимке пациент получает минимальное излучение.

Однако снимок 3D наиболее информативным, хотя пациент получает большую дозу излучения чем РВЖ. Поэтому специалисты рекомендуют делать такой снимок не чаще чем раз в полгода.

В стоматологии «Джин» ежедневно проходят операции по удалению и имплантации (при данных видах лечения необходим 3D снимок).

Для операций по имплантации всегда нужны материалы (сами импланты, аббатмент, формирователь десны), которые всегда есть в наличии в стоматологии.

После установки имплантов необходимо снять слепки для будущей коронки. Промежуток времени от снятия слепков до установки готовых ортопедических конструкций занимает от 3 до 5 дней.

При этом сама процедура снятия слепков проходит на современном цифровом оборудовании без специального материала для слепков. Такая система называется CEREC. Немецкая система для индивидуального подбора размера коронки на обточенный или отсутствующий зуб. Точность и «идеальность» такой коронки составляет погрешность 0,01 микрон.

Помимо операций по установке имплантов, наиболее популярным направлением является терапевтическая стоматология.

На рисунке 1.4 представлена структура распределения пациентов по видам оказываемых услуг в ООО «Джин».

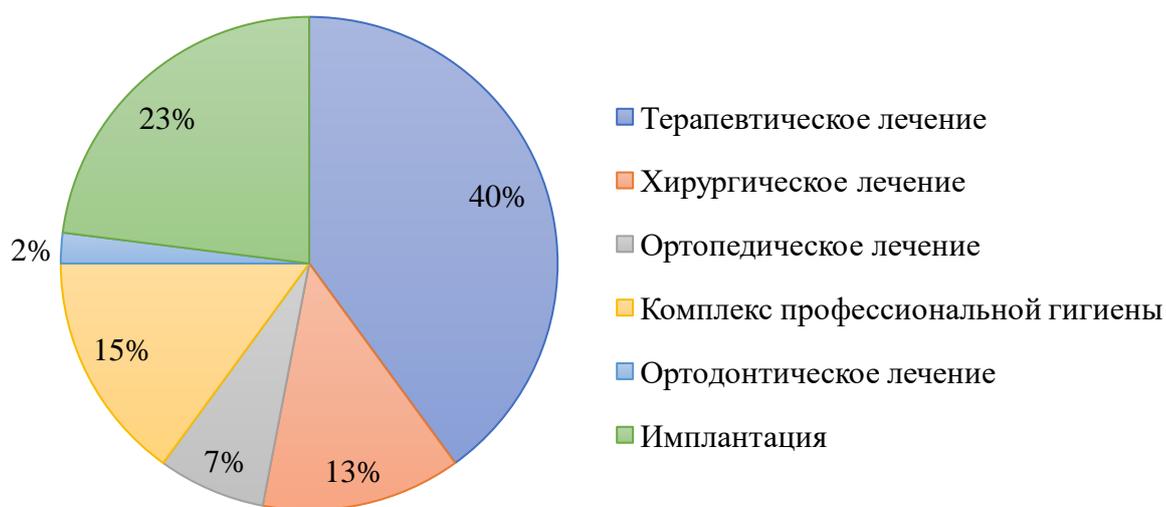


Рисунок 1.4 – Структура направлений лечебных услуг ООО «Джин»

Из представленной диаграммы (рисунок 1.4) видно, что наиболее востребованным пациентами является терапевтическое лечение и составляет 40% от общего количества оказываемых услуг, так как лечение кариозных полостей может проводиться ни за одно посещение, а как минимум за два. Все зависит от

сложности клинического случая пациента, от объема предстоящей работы. Также кариес встречается у каждого второго жителя, поэтому все больше людей посещают терапевта с целью сохранения здоровья зубов.

Второе место после терапевтического лечения занимает имплантация (23%), почти равные доли имеют: комплекс профессиональной гигиены и хирургическое лечение (15% и 13% соответственно), ортопедическое лечение (7%) и ортодонтическое лечение (1%), которое наименее востребовано.

По данным выше, стоматология «Джин» оказывает все виды услуг, удовлетворяющие современным мировым тенденциям в данной сфере. Наличие различного рентген оборудования сокращает количество визитов в стоматологию, так как снимок можно сделать в день приема, при этом не потратив дополнительного времени на томографию.

Наличие современных технологий снятия слепков все больше набирает популярность, а процедура с использованием композита уходит на второй план. Данная технология подходит абсолютно всем пациентам в особенности пациентам с аллергией на композит и астмой.

Однако доля ортопедического лечения значительно меньше доли терапевтического лечения, которое наиболее популярно среди пациентов стоматологии «Джин».

1.3 Рыночное положение стоматологии «Джин»

Рынок стоматологических услуг является высоко конкурентным в целом, в регионе и в стране, при этом он растет из года в год, это осуществляется не за счет открытия сетей стоматологий, а за счет частных лечебных терапевтических кабинетов.

Чтобы быть конкурентоспособной организацией на данном рынке, необходимо не только качественное лечение (квалификация врача должна быть высокой), но и внедрение передовых технологий в сфере стоматологических услуг.

Челябинск является городом миллионником, количество организаций и индивидуальных предпринимателей, оказывающих стоматологические услуги по данным статистики по городу, насчитывает 246 клиник. Подобрать клинику можно по подходящей ценовой категории.

Наиболее популярным направлением является терапевтическое, а именно лечение кариеса.

В таблице 1.1 и рисунке 1.5 представлено количество клиник, входящих в разные ценовые категории по направлению «лечение кариеса» (цена за лечение кариеса одного зуба).

В качестве единицы анализа выступает как автономный стоматологический кабинет, так и отдельная клиника сети стоматологий.

В число клиник низкой ценовой категории 13 входят 7 кабинетов сетевых клиник и 6 автономных кабинетов.

В 48 клиник категории цен «ниже среднего» – 26 кабинетов сетевых клиник, 22 автономных стоматологических кабинета.

В 47 клиник категории цен «средние» – 12 кабинетов сетевых клиник, 35 автономных стоматологических кабинетов.

В 50 клиник категории цен «выше среднего» – 24 кабинета сетевых клиник, 26 автономных кабинетов.

В 6 клиник категории цен «высокие» – 4 кабинета сетевых кабинета, 2 автономных кабинета.

Таблица 1.1 – Распределение клиник г. Челябинска по ценовой категории

| Количество клиник, шт. | Средняя статистическая цена за посещение, руб. | Категория цен |
|------------------------|--|---------------|
| 13 | до 2700 | низкие |
| 48 | 2700 – 3100 | ниже среднего |
| 47 | 3100 – 3750 | средние |
| 50 | 3750 – 5460 | выше среднего |
| 6 | 5460 – 10100 | высокие |

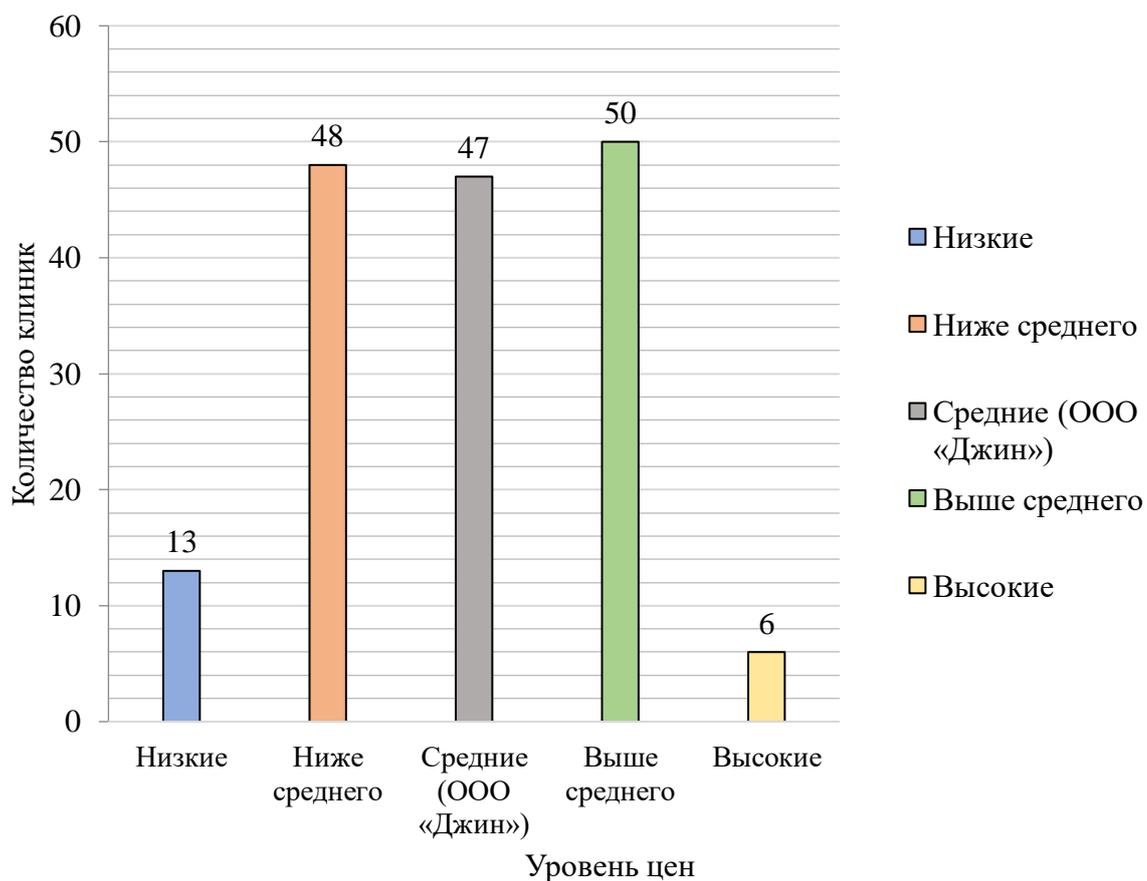


Рисунок 1.5 – Ценовая категория стоматологических клиник в г. Челябинск

Как видно из рисунка 1.5 ООО «Джин» относится к «средней» ценовой категории.

Цена за стоматологические услуги зависит от следующих основных критериев:

- цена за использование расходных материалов (материалы производства США и Швейцарии, на данный момент материалы из данных стран признаны самыми лучшими в мире);

- персонал (высокая квалификация не только основного, но и вспомогательного медицинского персонала);

- сервис (современное оборудование, возможность выпить чай или кофе, комфортная зона ожидания);

- маркетинговое позиционирование (доля затрат на рекламу).

Таким образом стоматология «Джин» относится к средней ценовой категории и выше среднего (в некоторых случаях сложного лечения). В ООО «Джин»

используются материалы высочайшего уровня (США), квалификация основного и вспомогательного медицинского персонала – высшая категория, высокий уровень сервиса. Несмотря на ценообразующие факторы, которые завышают цену на лечение, цены изменяются в пределах средних. Удерживать данную ценовую политику позволяет большой и постоянный поток пациентов посещает именно врача-терапевта.

В соответствии с официальными данными на 2020 год средняя заработная плата по городу Челябинска составляет 35 442 рублей⁴. В таких условиях можно предположить, что граждане могут позволить оплатить не только сами услуги, но и их сопутствующий сервис.

В виду этого многие страховые компании начали включать в собственные программы страхования стоматологические услуги на разных условиях, при этом застрахованные активно подключают «стоматологические пакеты страхования». Данные действия со стороны страховых компаний и застрахованных могут способствовать к переходу в более высокую ценовую категорию.

В связи с этим преобладающие число частных стоматологических клиник и сетей работают с полисами дополнительного медицинского страхования. Однако, с полисами ФОМС (фонда обязательного медицинского страхования) работают только государственные стоматологические клиники. По городу Челябинску принимают по полисам обязательного медицинского страхования (ОМС) всего 4 частных государственных клиники.

Приемы в таких клиниках расписаны на месяцы вперед и осуществляются в порядке живой очереди, а не по записи.

Для того, чтобы лечение осуществлялось по полису ОМС необходимо встать на учет в выбранную государственную клинику (принести необходимые для данной процедуры документы, зарегистрировать полис в данной клинике), такая процедура может занять от одной до трех недель. Количество лечебных кабинетов в государственных клиниках не превышает трех.

⁴ ЧЕЛСТАТ режим доступа: <https://chelstat.gks.ru/>

В связи с этим практически невозможно попасть на лечение в день обращения.

Нежелание, а в каких-то случаях острая необходимость лечения заставляет пациентов обратиться в частную стоматологию.

Стоит отметить, что перечень услуг, производимых по полисам ОМС включает в себя только базовое лечение, а также лечение в неотложных случаях.

В программу ОМС входят следующие виды стоматологических услуг:

- лечение кариеса, воспаления зубных каналов (пульпит);
- лечение десен (пародонтоз, гингивит);
- лечение гнойных воспалений в полости рта (флюс, абсцесс);
- удаление больных зубов;
- рентген одного зуба (при необходимости);
- анестезия (при необходимости);
- установка пломб;
- вправление челюсти;
- профессиональная гигиена один раз в полгода.

Эстетическая стоматология не включена в программу ОМС, но некоторые государственные клиники оказывают такие услуги, за них пациенту придется платить.

В связи с этим в части эстетической стоматологии большинство пациентов обращаются в частные клиники, так как в данных клиниках специалисты узконаправлены, материалы различны по качеству и представляют собой широкий ассортимент для выбора.

С позиции частных стоматологий работать с полисами ОМС выгодно несмотря на минимальный перечень услуг по программе ОМС, так как государство всегда оплатит лечение, при этом клиентская база будет состоять практически из «пациентов ОМС». Распределения стоматологических клиник, работающих по полисам дополнительного медицинского страхования (ДМС) и обязательного медицинского страхования (ОМС) по городу Челябинску представлено на рисунке 1.6.

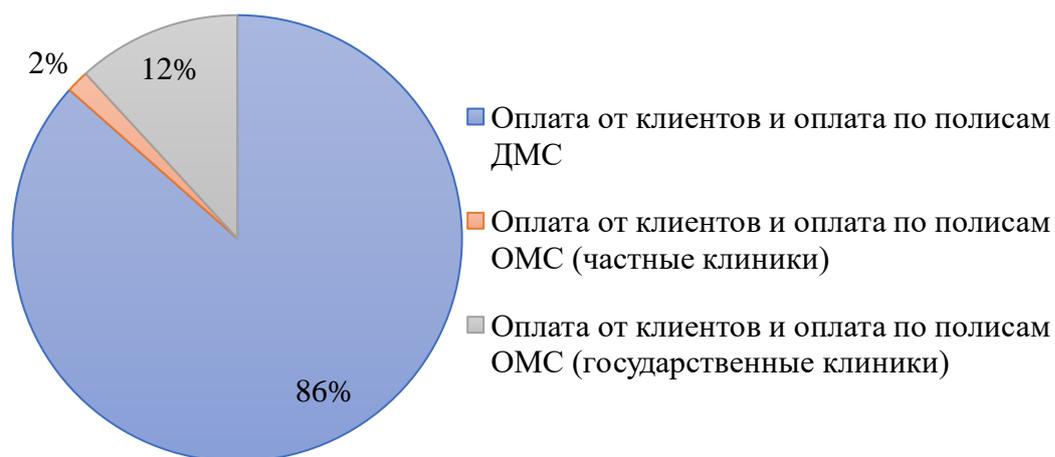


Рисунок 1.6 – Распределение стоматологических клиник, работающих по источникам финансирования

По данным круговой диаграммы (рисунок 1.6) наибольшее число стоматологических клиник, работающих по ДМС в г. Челябинске, приходится на долю частных клиник и составляют 86% общего числа клиник. Общее число клиник, работающих по ОМС – 13%, из них 12% приходится на государственные клиники, оставшиеся 2% - на частные клиники. Стоматология «Джин» входит в число клиник, работающих с полисами ДМС. В настоящее время в своем позиционировании на рынке стоматологических услуг ООО «Джин» использует значимые для потенциальных клиентов характеристики:

- возможность осуществления предварительной записи по телефону и в электронной форме;
- укомплектованный штат врачей (специалисты только высшей категории);
- наличие только современного оборудования и качественных материалов;
- высокотехнологичные виды услуг;
- возможность оплаты услуг по ДМС;
- наличие полного спектра лечебных и диагностических услуг;
- включение в стоимость лечения консультационных услуг (консультация при первичном приеме без оплаты);

- удобное расположение, наличие парковки;
- удобное время работы;
- высокий уровень комфорта и сервиса при получении услуг;
- создание безбарьерной среды для пациентов с ограниченными возможностями;
- возможность приобретения средств профессиональной гигиены по уходу за полостью рта.

В настоящее время по городу открыто множество стоматологических клиник и кабинетов, что увеличивает количество конкурентов и расширяет рынок стоматологических услуг.

Для определения рыночного положения стоматологии ООО «Джин» был проведен отбор организаций, по схожим критериям: спектр оказания услуг; уровень цен; количество кабинетов (кресел), уровень сервиса. расположение, формирование и поддержание клиентского портфеля.

Сравнению подлежат стоматологические клиники, находящиеся вблизи стоматологической клиники «Джин», имеющие характеристики, близкие к стоматологии «Джин».

Анализ с учетом клиентского портфеля проводить нецелесообразно, так как клиентский портфель формируется врачом, а не стоматологией. Поиск данной информации невозможен без вторжения в оцениваемые стоматологии.

В данном случае сравнение будет проводиться по следующим критериям: расположение, уровень сервиса, спектр оказываемых услуг, квалификация персонала.

Оценка будет проведена по пятибалльной шкале. Где 5 баллов – максимальный балл, а 1 – минимальный балл. Проведена сравнительная характеристика рынка стоматологических услуг в г. Челябинске. Для этого были разработаны критерии балльной оценки стоматологических предприятий. Критерии балльной оценки стоматологических предприятий, представлены в таблице 1.2.

Таблица 1.2 – Критерии балльной оценки стоматологических предприятий

| Наименование параметра | Коэффициент важности параметра | Характеристика балльной оценки | | | | |
|--------------------------------|--------------------------------|---|---|---|---|--|
| | | 5 баллов | 4 балла | 3 балла | 2 балла | 1 балл |
| Номенклатура оказываемых услуг | 2 | Хирургия; Терапия взрослого и детского приема; Ортодонтия; Ортопедия; Пародонтология; Терапия; Отбеливание; Наркоз; Рентген | Ортопедия; Хирургия; Терапия взрослого и детского приемов; Пародонтология; Отбеливание; Рентген | Хирургия; Терапия взрослого приема; Пародонтология; Рентген | Хирургия; Терапия взрослого приема; Рентген | Терапия |
| Ассортимент оказываемых услуг | 1,9 | Исправление прикуса; Брекеты; Пластины; Имплантация; Слепки при помощи Сегес; Протезы (съемные, частично съемные); Удаление зубов любой сложности; Удаление новообразований; Лечение дентита; Лечение пульпита; Лечение кариеса; Лечение парадонтита; Реставрация зубов; Отбеливание; Вектор терапия; Гигиена полости рта; РВЖ, ОПТГ, 3D-Рентген обследование | Протезы (съемные, частично съемные); Удаление зубов любой сложности; Лечение дентита; Лечение пульпита; Лечение кариеса; Лечение парадонтита; Реставрация зубов; Отбеливание; Гигиена полости рта; ОПТГ, РВЖ - Рентген обследование | Удаление зубов; Лечение дентита; Лечение пульпита; Лечение кариеса; Лечение парадонтита; Реставрация зубов; Гигиена полости рта; ОПТГ, РВЖ - Рентген обследование | Удаление зубов; Лечение дентита; Лечение пульпита; Лечение кариеса; Лечение парадонтита; Реставрация зубов; Гигиена полости рта; РВЖ - Рентген обследование | Лечение дентита; Лечение пульпита; Лечение кариеса; Лечение парадонтита; Реставрация зубов; Гигиена полости рта; |

Продолжение таблицы 1.2

| Наименование параметра | Коэффициент важности параметра | Характеристика балльной оценки | | | | |
|---|--------------------------------|--|---|---|---|---|
| | | 5 баллов | 4 балла | 3 балла | 2 балла | 1 балл |
| Квалификация персонала | 1,8 | Врачи и медсестры с высшей квалификацией | Врачи высшей и 1 категории и медсестры с 3 квалификацией | Врачи и медсестры со 2 квалификацией | Врачи и медсестры с 1 квалификацией | Врачи и медсестры 1 категории |
| Оборудование | 1,7 | Оборудование с физическое износом не более 5%, моральным – 0%. | Оборудование с физическим износом до 20%, моральным – не более 10%. | Оборудование с физическим износом не более 30%, моральным – не более 30%. | Оборудование с моральным износом, равным физическому. | Оборудование с моральным износом, превосходящим физический износ. |
| Гарантийные обязательства с учетом качества используемых материалов | 1,6 | Материалы высокого качества, гарантия от 10 лет до пожизненной | Материалы высокого качества, гарантия до 10 лет | Материалы среднего качества, гарантия 5 лет | Материалы среднего качества, гарантия 3 года | Материалы среднего качества, гарантия 1 год |
| Время ожидания | 1,5 | Наличие неотложной помощи. Плановый прием 1-5 дней. | Наличие неотложной помощи. Плановый прием 5-7 дней. | Плановый прием 5-7 дней. | Наличие неотложной помощи. Плановый прием 7-14 дней. | Плановый прием 7-14 дней. |

Окончание таблицы 1.2

| Наименование параметра | Коэффициент важности параметра | Характеристика балльной оценки | | | | |
|---|--------------------------------|---|---|---|--|--|
| | | 5 баллов | 4 балла | 3 балла | 2 балла | 1 балл |
| Местоположение | 1,4 | В центре города, вблизи спальных районов, вблизи автобусных остановок и автомобильных дорог. Наличие парковки. | В центре города, вблизи спальных районов, в первой линии автомобильных дорог. Наличие парковки. | Отдаленный от центра район, вблизи спальных районов, вблизи автобусных остановок и автомобильных дорог. Наличие парковки. | В центре города, отдален от спальных районов, не в первой линии от автомобильных дорог. Отсутствие парковки. | Отдаленный от центра и спальных районов район, не в первой линии от автомобильной дороги. Отсутствие парковки. |
| Количество специалистов, работающих в одном кабинете. | 1,3 | 1 доктор в две смены | 2 доктора в разные смены | 2 доктора в разные смены, 1 доктор в две смены | 2 доктора в две смены | До трех докторов |
| График работы | 1,2 | 7 дней в неделю по 13 часов. | 6 дней в неделю по 12 часов в сутки. | 6 дней в неделю по 6 часов в сутки. | 5 дней в неделю по 12 часов в сутки. | 5 дней в неделю по 6 часов в сутки. |
| Уровень сервиса | 1 | Наличие Call-центра для связи с клиентами и направлениями к нужному специалисту; уточнение и предупреждение о приеме через смс оповещение и звонки. | Администраторы, записывающие на прием; уточнение и предупреждение о приеме через смс оповещение и звонки. | Администраторы, записывающие на прием; обзвон при неявке пациента на прием. | Администраторы, записывающие на прием. | По договоренности с доктором. |

Данная таблица была разработана для удобства и наглядности проведения сравнительного анализа клиник «Джин» с ближайшими конкурентами по заданным критериям, описанным выше.

Для этого к объекту исследования подберем еще четырех ближайших конкурентов, удовлетворяющих условию поиска, а именно это: «Авицена», «Смайл», «Стоматология №33», «Лана Дент».

Из выбранных стоматологических клиник «Стоматология №33» является государственной стоматологической клиникой, «Авицена», «Смайл», «Лана Дент» – частные несетевые стоматологические клиники.

Сравнительный анализ стоматологической клиники «Джин» и ее конкурентов представлен в таблице 1.3.

Результаты анализа конкурентной ситуации на рынке стоматологических услуг (сегмент клиники «Джин») представлена в таблице 1.4.

Наиболее важным критерием выступает номенклатура оказываемых услуг, так как чем больше услуг может оказать клиника, тем больше пациентов с различными показаниями сможет принять.

Ассортимент оказываемых услуг классификация персонала, оборудование, гарантийные обязательства – эти параметры являются основополагающими для оценки на рынке конкурентов непосредственно стоматологических услуг.

По итогам оценки стоматология «Джин» удовлетворяет всем критериям на наивысший балл по пятибалльной системе.

В целом по конкурентам следует отметить, что классификация персонала и гарантийные обязательства имеют наивысший балл все клиники.

Такие параметры как местоположение, загруженность стоматологических кабинетов, график работы, уровень сервиса по конкурентам имеют разные баллы, что связано с труднодоступностью, отсутствием системы записи через регистратуру или по телефону, а также работой не на ежедневной основе.

На 5 баллов по графику работы соответствует только стоматология «Джин», так как работает без выходных и по 13 часов (с 8:00 до 21:00).

Таблица 1.3 – Балльная оценка стоматологии «Джин» и ее территориальных конкурентов

| Параметр | Балльная оценка стоматологии «Джин» | | | | | Балльная оценка стоматологии «Авицена» | | | | | Балльная оценка стоматологии «Смайл» | | | | | Балльная оценка стоматологии «Стоматология №33» | | | | | Балльная оценка стоматологии «Лана Дент» | | | | |
|---|-------------------------------------|---|---|---|---|--|---|---|---|---|--------------------------------------|---|---|---|---|---|---|---|---|---|--|---|---|---|---|
| | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
| Номенклатура оказываемых услуг | | + | | | | | + | | | | | | + | | | + | | | | | | | | + | |
| Ассортимент оказываемых услуг | + | | | | | | + | | | | | | + | | | + | | | | | | | | + | |
| Квалификация персонала | + | | | | | | + | | | | | + | | | | + | | | | | | + | | | |
| Оборудование | + | | | | | | + | | | | | | + | | | + | | | | | | | | + | |
| Гарантийные обязательства | + | | | | | | + | | | | | + | | | | + | | | | | | + | | | |
| Время ожидания | + | | | | | | + | | | | | + | | | | | + | | | | | + | | | |
| Местоположение | + | | | | | | + | | | | | + | | | | | + | | | | | + | | | |
| Загруженность стоматологических кабинетов | + | | | | | | | + | | | | | | + | | | | + | | | | | + | | |
| График работы | + | | | | | | | | + | | | | + | | | | | + | | | | | | + | |
| Уровень сервиса | + | | | | | | | + | | | | | + | | | | | + | | | | | | + | |

Таблица 1.4 – Балльная оценка конкурентной ситуации стоматологии «Джин» с учетом важности параметра

| Наименование параметра | Коэффициент важности параметра | Наименование клиники | | | | | | | | | |
|---|--------------------------------|----------------------|-----------------------|-----------|-----------------------|---------|-----------------------|--------------------|-----------------------|-------------|-----------------------|
| | | "Джин" | | "Авицена" | | "Смайл" | | "Стоматология №33" | | "Лана Дент" | |
| | | Балл | С учетом коэффициента | Балл | С учетом коэффициента | Балл | С учетом коэффициента | Балл | С учетом коэффициента | Балл | С учетом коэффициента |
| Номенклатура оказываемых услуг | 2 | 4 | 8 | 4 | 8 | 3 | 6 | 5 | 10 | 3 | 6 |
| Ассортимент оказываемых услуг | 1,9 | 5 | 9,5 | 4 | 7,6 | 3 | 5,7 | 5 | 9,5 | 3 | 5,7 |
| Квалификация персонала | 1,8 | 5 | 9 | 5 | 9 | 5 | 9 | 5 | 9 | 5 | 9 |
| Оборудование | 1,7 | 5 | 8,5 | 5 | 8,5 | 3 | 5,1 | 5 | 8,5 | 3 | 5,1 |
| Качество используемых материалов | 1,6 | 5 | 8 | 5 | 8 | 4 | 6,4 | 5 | 8 | 5 | 8 |
| Время ожидания | 1,5 | 5 | 7,5 | 5 | 7,5 | 4 | 6 | 4 | 6 | 4 | 6 |
| Местоположение | 1,4 | 5 | 7 | 5 | 7 | 4 | 5,6 | 4 | 5,6 | 4 | 5,6 |
| Количество одновременно работающих специалистов | 1,3 | 5 | 6,5 | 4 | 5,2 | 2 | 2,6 | 3 | 3,9 | 3 | 3,9 |
| График работы | 1,2 | 5 | 6 | 3 | 3,6 | 3 | 3,6 | 3 | 3,6 | 2 | 2,4 |
| Уровень сервиса | 1,1 | 5 | 5,5 | 5 | 5,5 | 3 | 3,3 | 3 | 3,3 | 2 | 2,2 |
| ИТОГО: | X | 49 | 75,5 | 45 | 69,9 | 34 | 53,3 | 42 | 67,4 | 34 | 53,9 |

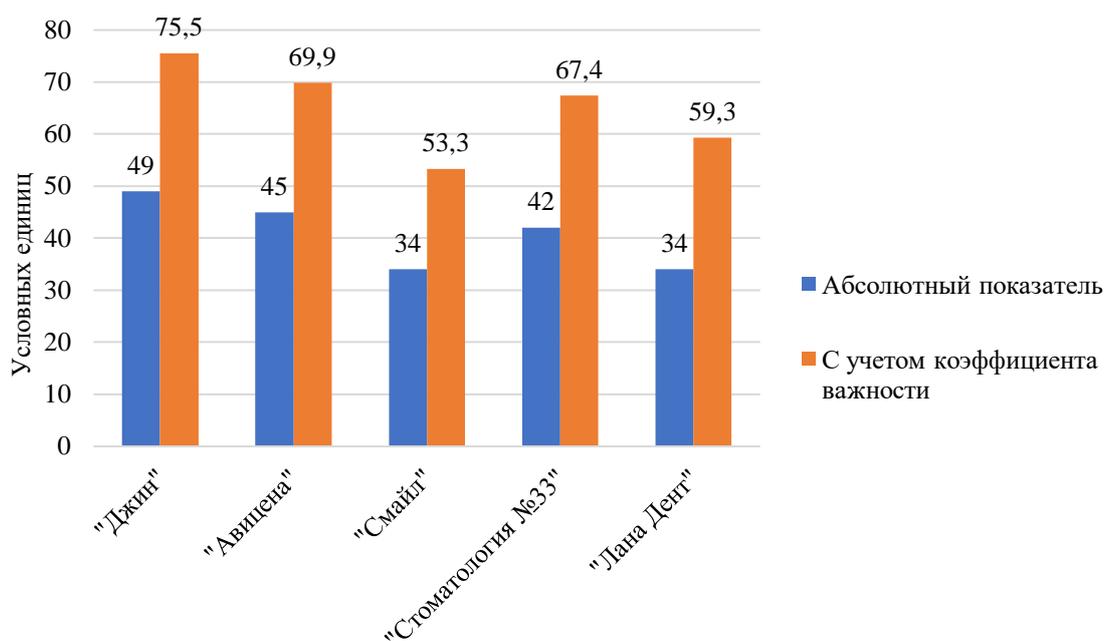


Рисунок 1.7 – Итоговые результаты балльной оценки стоматологических предприятий-конкурентов стоматологической клиники «Джин»

По данным, приведенным выше: наибольший абсолютный показатель имеет ООО «Джин» со значением 49 баллов. На втором месте – ООО «Авицена» - 45 баллов.

На последних местах расположились ООО «Смайл» и ООО «Лана Дент», набрав 34 балла.

Стоматологическая клиника «Джин» занимает преимущественное положение среди своих территориальных конкурентов так как:

- ассортимент оказываемых услуг является широким, в том числе различные виды рентген обследования, чего нет во многих стоматологических клиниках;
- врачи и медсестры только высшей категории. Весь медицинский персонал регулярно проходит аттестацию и курсы повышения квалификации;
- прием пациентов осуществляется на новом, современном оборудовании;
- при лечении используются только зарубежные материалы высокого качества;
- месторасположение – как и вблизи центра, так и вблизи новых застраиваемых спальных районов, также наличие парковки исключительно для пациентов;

- наличие более 7 лечебных кабинетов позволяет принять больше пациентов, при этом работать в одном кабинете может только один врач;
- рабочий график с 8:00 до 21:00 без праздников и выходных позволяет оказать неотложную помощь;
- наличие высокого сервиса позволяет не забыть пациенту о приеме, при необходимости перенести его, а также напомнить пациенту о плановом приеме.

Выводы по разделу один

По данным проведенного анализа среди своих ближайших конкурентов стоматология «Джин» уверенно занимает лидирующую позицию не только по ассортименту оказываемых услуг, но и по уровню сервиса. Также стоматология «Джин» дает высокие гарантии не только на материалы, но и на качество лечения. График работы без праздников и выходных, позволяет принимать пациентов в удобное для них время.

Прием пациентов с ограниченными возможностями, а также пациентов с хроническими заболеваниями только укрепляет положение стоматологии «Джин» на рынке стоматологических услуг г. Челябинска.

Позиционируя себя, как стоматологию среднего ценового сегмента, ООО «Джин» закладывает в стоимость услуг не только цену за сами услуги стоматолога, но и сервис, что вполне оправдано, и пациенты не уходят в другие клиники.

Еще одним плюсом является различные способы оплаты услуг: оплата как наличными, так и картой, кредитными средствами, при этом предусмотрена оплата полисами ДМС.

2 АНАЛИЗ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ООО «ДЖИН»

2.1 Анализ общих показателей деятельности ООО «Джин»

Стоматология «Джин» находится на упрощенной системе налогообложения (ОСН). Расчет по ОСН может представлять собой налог на добавленную стоимость в размере 20%, 15%, 13%, 10%, 0%.

ООО «Джин», являясь медицинским учреждением, в связи с Постановлением Правительства РФ от 20 февраля 2001 года установлена налоговая ставка в размере 0%.

Основные показатели деятельности стоматологии «Джин» за 2017–2019 гг. представлены в таблице 2.1. и рисунке 2.1.

Комплексный характер системы технико-экономических показателей позволяет адекватно оценить деятельность исследуемой организации и сопоставить его результаты в динамике.

Таблица 2.1 – Основные показатели деятельности ООО «Джин» 2017 – 2019 гг.

| Наименование показателя | Период, год | | | | |
|---|----------------|----------------|---------------|----------------|---------------|
| | 2017 | 2018 | | 2019 | |
| | Абсолют. знач. | Абсолют. знач. | в % к 2017 г. | Абсолют. знач. | в % к 2017 г. |
| Выручка, тыс. руб. | 89808,0 | 94731,0 | 105,5 | 101404,0 | 112,9 |
| Затраты, тыс. руб. | 88293,0 | 93461,0 | 105,9 | 99572,0 | 112,8 |
| Прибыль от основного вида деятельности, тыс. руб. | 1515,0 | 1270,0 | 83,8 | 1832,0 | 120,9 |
| Чистая прибыль (убыток), тыс. руб. | 160,0 | 491,0 | 306,9 | 50,0 | 31,3 |
| Среднесписочная численность, чел. | 30,0 | 34,0 | 113,3 | 31,0 | 103,3 |
| Средняя заработная плата, тыс. руб. | 22,7 | 24,6 | 108,4 | 28,4 | 125,1 |
| Выработка на 1 работника, тыс. руб. в месяц | 249,5 | 232,2 | 93,1 | 272,6 | 109,3 |
| Рентабельность продаж, % | 1,7 | 1,3 | 79,2 | 1,8 | 107,1 |



Рисунок 2.1 – Динамика основных показателей деятельности ООО «Джин» за 2017 – 2019 гг.

По данным рисунка 2.1 наблюдается рост прибыли от основной деятельности на 2020 год и составляет 192% от 2017 года, при этом данный показатель в 2018 году составил всего 84% относительно 2017 году, что говорит о сокращении на 245 тыс. руб. прибыли.

Показатель чистая прибыль имеет наибольшее значение в 2018 году, к 2019 году показатель стремительно падает до величины 50 тыс. руб.. Такими же темпами изменяется и рентабельность персонала, которая по своему значению ниже, чем средняя заработная плата.

Показатели выручка и затраты изменяются следующим образом: выручка в 2018 году составила 105,5 % от 2017 года, в 2019 году наблюдается изменение данного показателя – 112,9 % от 2017 года.

Затраты в 2018 году составили 105,9 % от затрат 2017 года, в 2019 году изменения относительно 2017 года составили 112,8 %.

Несмотря на рост прибыли от основного вида деятельности средняя заработная плата в 2018 году составила 108% от 2017 года, 125% в 2019 году. Показатель среднесписочной численности в 2018 году принимает наибольшее значения (34

человека) и составляет 113% от 2017 года. В 2019 году данный показатель уменьшился до 31 человека и составил 103% от 2017 года.

2.2 Финансовый анализ ООО «Джин»

Анализ финансового положения предприятия проводится, а основании бухгалтерской отчетности, а именно на основании бухгалтерского баланса.

В таблицах 2.2 и 2.3 представлен горизонтальный анализ бухгалтерского баланса активов и пассивов с целью оценки динамики изменения статей баланса. Данные динамики изменения показателей представлены на рисунках 2.2 – 2.4.

Таблица 2.2 – Горизонтальный анализ активов ООО «Джин» 2017 – 2019 гг., тыс. руб.

| Наименование показателя | Период, год | | | | |
|--|--------------|--------------|------------|--------------|------------|
| | 2017 | 2018 | В % к 2017 | 2019 | В % к 2017 |
| АКТИВ | | | | | |
| I. ВНЕОБОРОТНЫЕ АКТИВЫ | | | | | |
| Основные средства | 242 | 278 | 115 | 10605 | 3815 |
| Итого по разделу I | 242 | 278 | 115 | 10605 | 4382 |
| II. ОБОРОТНЫЕ АКТИВЫ | | | | | |
| Запасы | 3001 | 2557 | 85 | 6208 | 207 |
| Налог на добавленную стоимость по приобретенным ценностям | 0 | 0 | - | 0 | - |
| Дебиторская задолженность | 7348 | 7445 | 101 | 8105 | 110 |
| Финансовые вложения (за исключением денежных эквивалентов) | 0 | 0 | - | 0 | - |
| Денежные средства и денежные эквиваленты | 1720 | 5677 | 330 | 5448 | 317 |
| Прочие оборотные активы | 0 | 0 | - | 0 | - |
| Итого по разделу II | 12069 | 15679 | 130 | 19761 | 164 |
| БАЛАНС (актив) | 12311 | 15957 | 130 | 30366 | 247 |

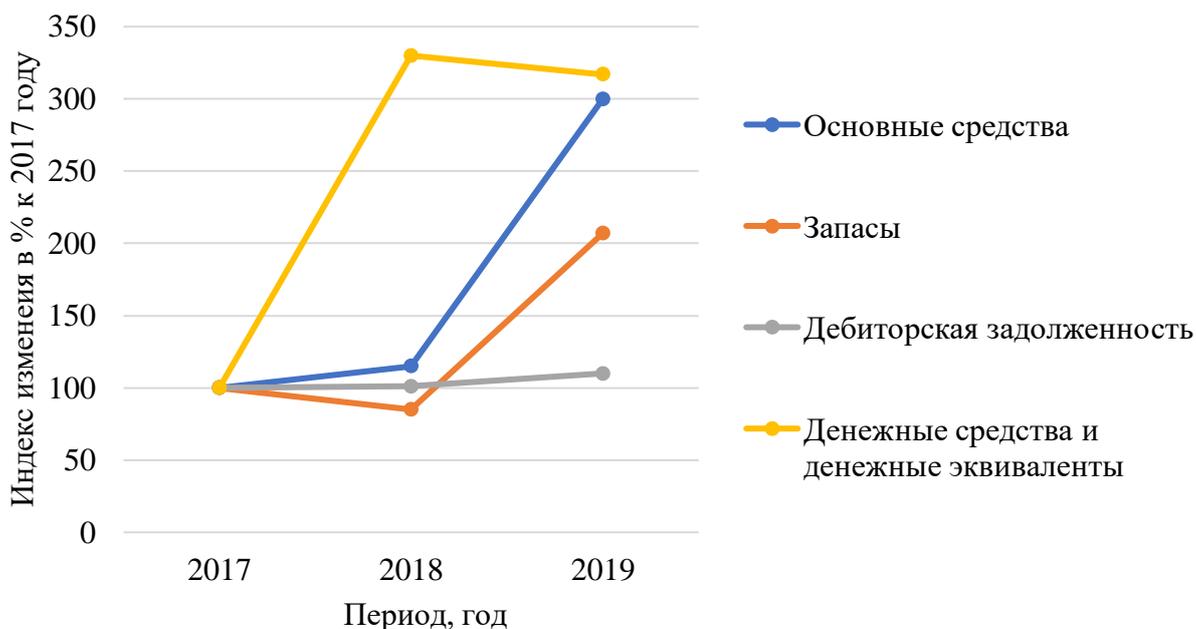


Рисунок 2.2 – Динамика показателей актива баланса ООО «Джин»

По данным рисунка 2.2 основные средства организации с 2019 года увеличились в несколько сотен раз. К 2018 году данный показатель показал прирост к базисному году в 115%. Запасы в 2018 году составили 85% от показателя 2017 года, однако в 2019 году данный показатель показал тенденцию к росту и составил 207% от 2017 года.

Дебиторская задолженность также увеличивается и составляет в 2018, 2019 годах 101%, 110% соответственно. Денежные средства и эквиваленты по отношению в 2018 году резко увеличиваются и составляют 330% к 2017 году, а на конец анализируемого периода (2019 год) составляет 317%.

Таблица 2.3 – Горизонтальный анализ пассивов ООО «Джин» 2017 – 2019 гг., тыс. руб.

| Наименование показателя | Период, год | | | | |
|--|-------------|------|------------|------|------------|
| | 2017 | 2018 | В % к 2017 | 2019 | В % к 2017 |
| III. КАПИТАЛ И РЕЗЕРВЫ | | | | | |
| Уставный капитал (складочный капитал, уставный фонд, вклады товарищей) | 18 | 13 | 72 | 13 | 72 |
| Нераспределенная прибыль (непокрытый убыток) | 3684 | 4175 | 113 | 4225 | 115 |

Окончание таблицы 2.3

| Наименование показателя | Период, год | | | | |
|---------------------------------------|--------------|--------------|------------|--------------|------------|
| | 2017 | 2018 | В % к 2017 | 2019 | В % к 2017 |
| Итого по разделу III | 3702 | 4188 | 113 | 4238 | 114 |
| IV. ДОЛГОСРОЧНЫЕ ОБЯЗАТЕЛЬСТВА | | | | | |
| Заёмные средства | 0 | 0 | - | 19016 | - |
| Отложенные налоговые обязательства | 0 | 0 | - | 0 | - |
| Оценочные обязательства | 0 | 0 | - | 0 | - |
| Прочие обязательства | 0 | 0 | - | 0 | - |
| Итого по разделу IV | 0 | 0 | - | 19016 | - |
| V. КРАТКОСРОЧНЫЕ ОБЯЗАТЕЛЬСТВА | | | | | |
| Заёмные средства | 0 | 0 | - | 0 | - |
| Кредиторская задолженность | 8609 | 11769 | 137 | 7112 | 83 |
| Доходы будущих периодов | 0 | 0 | - | 0 | - |
| Оценочные обязательства | 0 | 0 | - | 0 | - |
| Прочие обязательства | 0 | 0 | - | 0 | - |
| Итого по разделу V | 8609 | 11769 | 137 | 7112 | 83 |
| БАЛАНС (пассив) | 12311 | 15957 | 130 | 30366 | 247 |

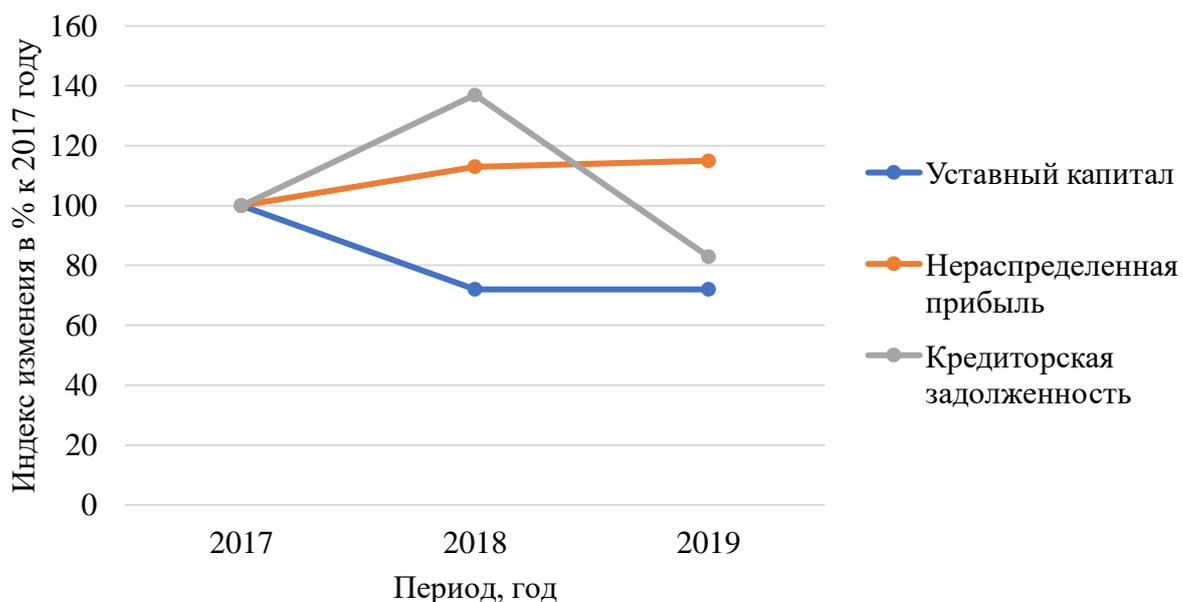


Рисунок 2.3 – Динамика показателей пассива баланса ООО «Джин»

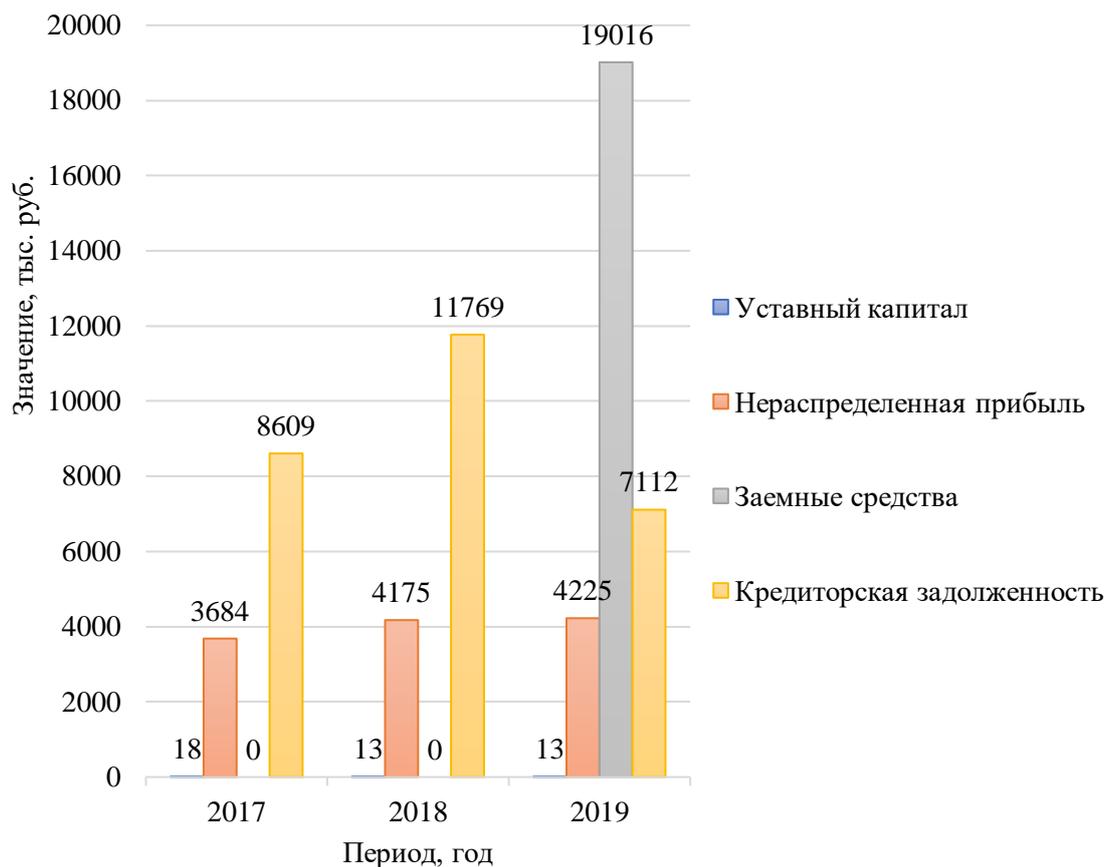


Рисунок 2.4 – Структура пассива баланса ООО «Джин»

По данным таблицы 2.3 и рисунков 2.3 и 2.4 уставный капитал организации с 2017 года снизился на 5 тыс. руб. и составил 72% в 2018, 2019, 2020 годах.

Нераспределенная прибыль имеет тенденцию увеличения по отношению к 2017 году и составляет 113%, 115%, 147% в 2018, 2019, 2020 годах соответственно.

Заемные средства в 2017 и 2018 годах отсутствуют, а в 2019 году данный показатель приобретает значения 19 016 тыс. руб. и 18 605 тыс. руб. соответственно.

Кредиторская задолженность в 2018 году составляет 137% по отношению к 2017 году, 83% – в 2019 году.

Для оценки деятельности организации необходимо рассчитать такие показатели как: рентабельность собственного капитала (ROE), рентабельность активов (ROA), рентабельность деятельности организации (ROS).

Во всех показателях в числителе – чистая прибыль.

Данные показатели рассчитаны по формулам 2.1 – 2.3.

Ведущим показателем считается ROE, именно он отражает эффективность бизнеса организации.

$$ROE = \frac{\text{ЧП}}{\text{СК ср}} \times 100\%, \quad (2.1)$$

где ЧП – чистая прибыль;

СК ср – средняя величина собственного капитала.

$$ROA = \frac{\text{ЧП}}{\text{Активы ср}} \times 100\%, \quad (2.2)$$

где ЧП – чистая прибыль;

Активы ср – средняя величина активов.

$$ROS = \frac{\text{ЧП}}{\text{Выручка}} \times 100\%, \quad (2.3)$$

где ЧП – чистая прибыль;

Выручка – выручка от продаж.

Данные расчетов данных показателей за период 2017-2019 представлены в таблице 2.4.

Таблица 2.4 – Показатели эффективности деятельности ООО «Джин» 2017 – 2019 гг, в %

| Показатель | Период, год | | |
|------------|-------------|-------|------|
| | 2017 | 2018 | 2019 |
| ROE | 4,42 | 12,45 | 1,19 |
| ROA | 1,24 | 3,47 | 0,22 |
| ROS | 0,18 | 0,52 | 0,05 |

Динамика показателей оценки финансового состояния представлена на рисунке 2.5.

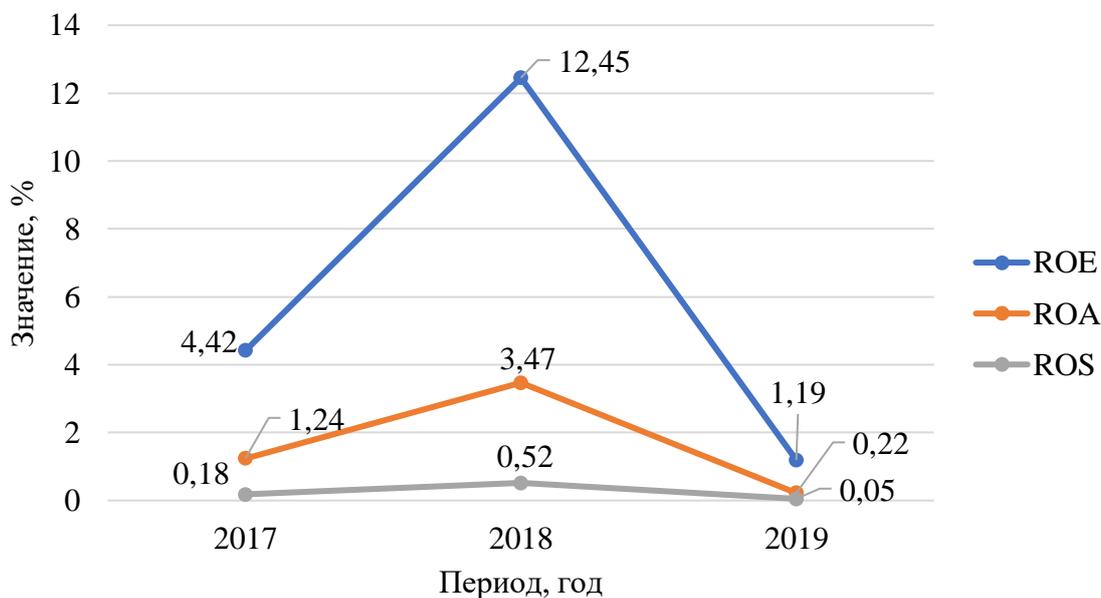


Рисунок 2.5 – Динамика изменения показателей оценки финансового состояния ООО «Джин»

По данным рисунка 3.1 показатели рентабельность имели тенденцию роста с 2017 по 2018 год: ROE к 2018 году вырос с 4,42% до 12,54%; ROA – к 2018 году с 1,24% до 3,47%; ROS – с 0,18% до 0,52%, однако в 2019 году все показатели изменились в худшую сторону: ROE упал до 1,19%, ROA – до 0,22%, ROS – до 0,05%. Данные ухудшения значений показателей связаны с уменьшением чистой прибыли.

В стоматологии «Джин», как описано во второй главе, наиболее популярным является терапевтическое лечение, хотя данный вид лечения не является столь прибыльным как операции по имплантации. При этом на лечение кариеса приходится наибольшая доля пациентов стоматологии.

Имплантация включает в себя два этапа: хирургический и ортопедический.

Хирургический этап состоит из, непосредственно, удаления зуба, на месте которого будет стоять имплант, но если зуб отсутствует, то будет только установка

импланта, при необходимости будет наращена костная ткань (синуслифтинг). Вторым этапом после приживления будет установка коронки на имплант.

Стоимость имплантации «под ключ» может варьироваться от 37 000 руб. до 500 000 руб., все зависит от сложности клинического случая и выбранных систем имплантации.

Поэтому основными направлениями дохода в стоматологии «Джин» являются терапия и имплантация.

В таблице 2.5 и на рисунке 2.6 приведены доли прибыли от каждого вида лечения стоматологии «Джин» за 2017 – 2019 года в % от общего объема прибыли.

Таблица 2.5 – Доля в выручке от направления лечения ООО «Джин» в 2017 – 2019 гг., в %

| Направление лечение | Период, год | | |
|-----------------------------------|-------------|------|------|
| | 2017 | 2018 | 2019 |
| Терапевтическое лечение | 15 | 13 | 20 |
| Хирургическое лечение | 10 | 7 | 12 |
| Ортопедическое лечение | 25 | 27 | 19 |
| Ортодонтическое лечение | 1 | 7 | 5 |
| Операции по имплантации | 45 | 36 | 40 |
| Комплекс профессиональной гигиены | 4 | 10 | 4 |

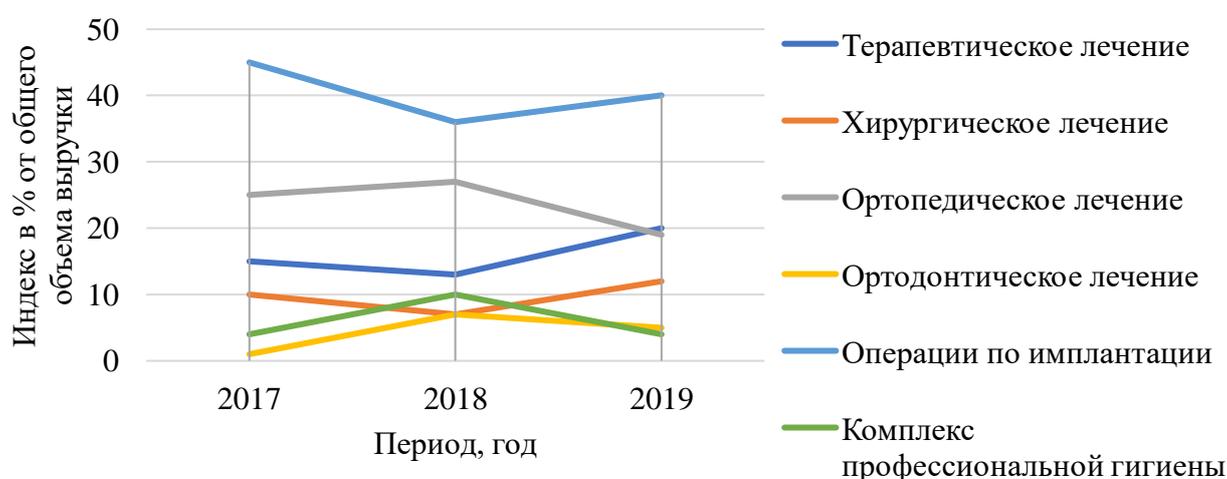


Рисунок 2.5 – Доля в выручке каждого направления ООО «Джин» за 2017 – 2019 гг.

По данным рисунка 2.5 прослеживается динамика увеличения прибыльности терапевтического лечения за анализируемый период с 15% до 20%, что связано с новыми возможностями сохранить как можно дольше зуб «живым».

Операции по имплантации имеют тенденцию к уменьшению, так как данный вид лечения очень дорогостоящий, при этом поток пациентов сокращается, что и приводит к сокращению данного показателя в общем объеме выручки с 45% в 2017 году до 40% в 2020 году.

Ортопедическое лечение также имеет отрицательную динамику, так как услуги терапевта сохраняют зуб, а значит не требуется «закрыть» зуб коронкой.

Услуги эстетической стоматологии на период 2018 – 2019 года становятся непопулярными. Данный показатель сократился за анализируемый период с 25% до 13%.

Наиболее стабильным является поток хирургического лечения, который составляет около 10%. Хирургия неразрывно связана с операциями по имплантации, так как нужно удалять зуб.

При уменьшении «спроса» на имплантацию, часть пациентов не доходит до услуг хирурга – имплантолога. К 2019 году доля в выручке составляет 12%, что является наибольшим показателем за период.

Ортодонтическое лечение увеличило свой показатель в 2018 году, так как становится «модным» ношение брекет системы. Однако к 2019 году данный показатель уменьшается до 5%.

Комплекс профессиональной гигиены показал рост в 2 раза с 5% до 10% в 2018 году, что связано программой «Мы победили кариес», которая включает в себя пакет услуг по предотвращению появления кариеса у пациента: 2 – 3 комплекса профессиональной гигиены в год, фторирование, дополнительное снятие зубных отложений.

Использование данной программы привело к увеличению посещений стоматолога – гигиениста. В 2019 году данный показатель имеет отрицательную тенденцию роста и составляет 4% от общего числа выручки.

К 2019 году экономические показатели ООО «Джин» имеют положительную динамику изменения и показывают высокие значения темповых показателей.

2.3 Анализ затрат

Анализ затрат по экономическим элементам проводится с целью оценки динамики затрат и контроля за расходованием средств предприятием.

Характеристика затрат ООО «Джин» представлена в таблице 2.6 и на рисунке 2.7.

Таблица 2.6 – Характеристика затрат ООО «Джин» 2017 – 2019 гг.

| Показатели | 2017 | | 2018 | | | 2019 | | |
|---------------------------------|------------------|-----------------|------------------|-----------------|---------------|------------------|-----------------|---------------|
| | Всего, тыс. руб. | Удельный вес, % | Всего, тыс. руб. | Удельный вес, % | В % к 2017 г. | Всего, тыс. руб. | Удельный вес, % | В % к 2017 г. |
| Затраты на материалы | 18408,00 | 20,85 | 15735,00 | 16,84 | 85,48 | 15016,00 | 15,08 | 81,57 |
| Фонд заработной платы | 6823,00 | 7,73 | 8387,00 | 8,97 | 122,92 | 8810,00 | 8,85 | 129,12 |
| Отчисления на социальные нужды | 2049,40 | 2,32 | 2519,20 | 2,70 | 122,92 | 2646,30 | 2,66 | 129,12 |
| Амортизационные отчисления | 40,34 | 0,05 | 46,34 | 0,05 | 114,87 | 1767,90 | 1,78 | 4382,5 |
| Прочие расходы | 1364,00 | 1,54 | 1142,00 | 1,22 | 83,72 | 1825,00 | 1,83 | 133,80 |
| Расходы на хозяйственные нужды | 17882,40 | 20,25 | 20345,61 | 21,77 | 113,77 | 21547,17 | 21,64 | 120,49 |
| Расходы на управление компанией | 35764,80 | 40,51 | 39378,60 | 42,13 | 110,10 | 41009,13 | 41,19 | 114,66 |
| Расходы на охрану | 5960,80 | 6,75 | 5906,79 | 6,32 | 99,09 | 6950,70 | 6,98 | 116,61 |
| Полная себестоимость | 88292,74 | 100,00 | 93461,00 | 100,00 | 105,85 | 99572,00 | 100,00 | 112,77 |

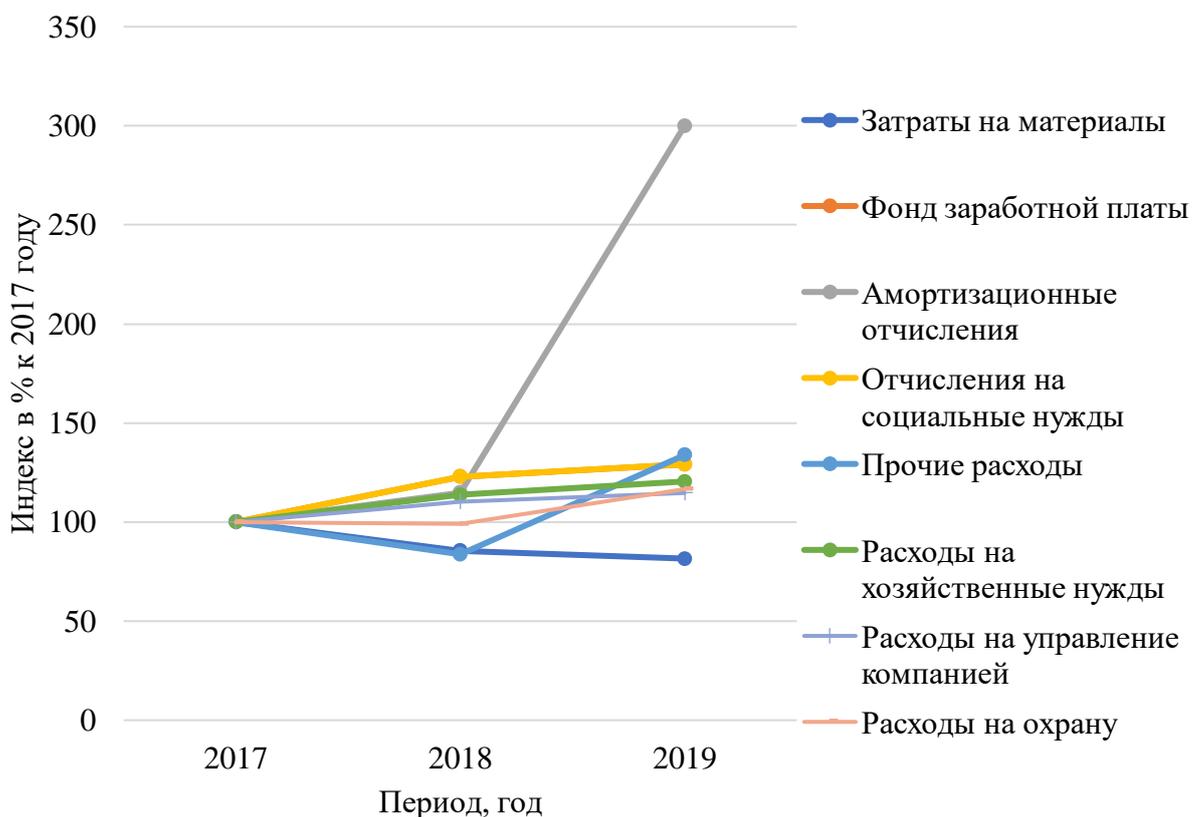


Рисунок 2.7 – Динамика затрат по экономическим элементам ООО «Джин» за 2017 – 2019 г.

По данным рисунка 2.7 и таблицы 2.6 затраты на материалы с 2018 года начинают уменьшаться и не доходят до значения базового периода, составляют 85%, 81%, в 2018, 2019 году соответственно.

Фонд заработной платы наравне с отчислениями на социальные нужды имеет положительную тенденцию относительно 2017 года и составляет 123% и 129% в 2018 и 2019 годах соответственно.

Амортизационные отчисления показывают галопирующие темпы роста, что связано с увеличением оборотных средств. Данный показатель в 2019 году превышает в несколько сотен раз показатель 2017 года. Это связано с обновлением основных средств и закупом нового оборудования. Полная себестоимость в 2018 году имеет значение 105% от 2017 года, а в последующем 2019 году имеет положительную тенденцию и составляет 112,7% и от базового периода.

На рисунках 2.8 – 2.10 представлена структура затрат по экономическим элементам в общей себестоимости ООО «Джин».

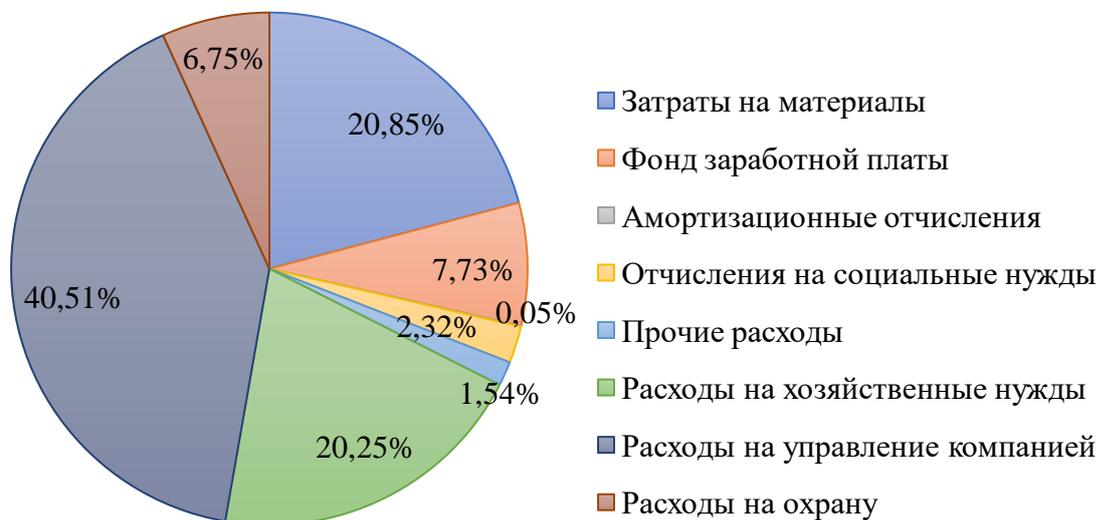


Рисунок 2.8 – Структура затрат по экономическим элементам ООО «Джин» в 2017 году

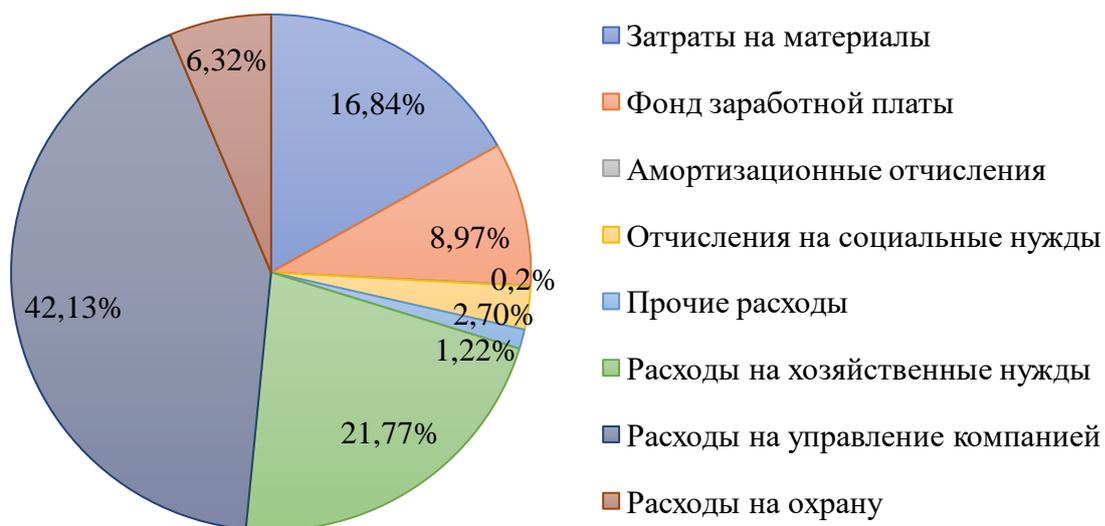


Рисунок 2.9 – Структура затрат по экономическим элементам ООО «Джин» в 2018 году

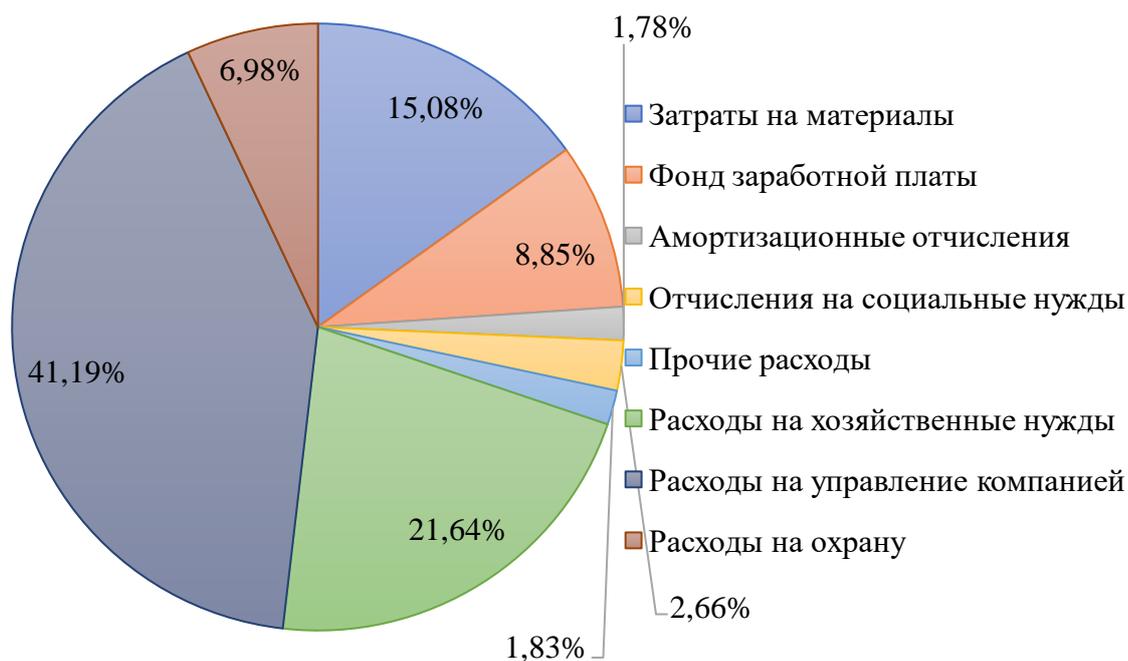


Рисунок 2.10 – Структура затрат по экономическим элементам ООО «Джин» в 2019 году

По данным рисунков 2.8 – 2.10 и таблицы 2.6 можно сделать следующие выводы:

- наибольшую часть в общей себестоимости имеют затраты на управление, что говорит о том, что основная деятельность организации связана напрямую с организацией работы стоматологии, ее продвижением, разработкой стратегий для дальнейшего функционирования;

- затраты на материалы такие как: инструменты, пломбировочный материал, материал для снятия слепков, материалы для протезов, самих имплантатов имеют тенденцию к снижению в общем объеме себестоимости, что говорит об увеличении стоимости услуг не за счет материалов;

- расходы на хозяйственные нужды наиболее стабильны;

- наиболее стабильный удельный вес на протяжении всего анализируемого периода наблюдается по фонду заработной платы;

– прочие расходы за анализируемый период также увеличивают свою долю в общей себестоимости;

– на протяжении анализируемого периода увеличивается доля амортизационных отчислений, что свидетельствует о закупке нового оборудования, для соответствия клиники – клинике с современными технологиями.

В связи с выше сказанным, что ООО «Джин» увеличивает прочие расходы и обновляет основные средства, чтобы поддержать уровень клиники, соответствующий клинике современных технологий, предлагая пациентам более современные методы лечения, что поможет привлечь не только новых пациентов, но и сохранить тех, кто является постоянными пациентами.

2.4 Анализ мощностей

В связи со спецификой деятельности, под мощностью понимается стоматологический кабинет.

Необходимо выделить процент загрузки стоматологических и рентген кабинетов, а также проследить динамику изменения их загрузки в период 2017 – 2020 год.

В таблице 2.7 представлена загрузка докторов соматологии «Джин» по отделениям.

Таблица 2.7 – Загрузка докторов по отделениям стоматологии «Джин» 2017 – 2019 гг., часов

| Отделение | 2017 | | | 2018 | | | 2019 | | |
|---------------------------|------|------|--------------------------|------|------|--------------------------|------|------|--------------------------|
| | МАХ | Факт | Коэффициент загрузки в % | МАХ | Факт | Коэффициент загрузки в % | МАХ | Факт | Коэффициент загрузки в % |
| Терапевтическое отделение | 5184 | 3110 | 60 | 5184 | 3404 | 66 | 5184 | 3456 | 67 |

Окончание таблицы 2.7

| Отделение | 2017 | | | 2018 | | | 2019 | | |
|-------------------------------|-------|-------|--------------------------|-------|-------|--------------------------|-------|-------|--------------------------|
| | МАХ | Факт | Коэффициент загрузки в % | МАХ | Факт | Коэффициент загрузки в % | МАХ | Факт | Коэффициент загрузки в % |
| Хирургическое отделение | 3650 | 2592 | 71 | 3650 | 2246 | 62 | 3650 | 2557 | 70 |
| Ортопедическое отделение | 3650 | 2592 | 71 | 3650 | 2938 | 80 | 3650 | 2333 | 64 |
| Пародонтологическое отделение | 3456 | 1814 | 52 | 3456 | 3110 | 90 | 3456 | 1468 | 42 |
| Рентгенологическое отделение | 3456 | 864 | 25 | 3456 | 691 | 20 | 3456 | 380 | 11 |
| Всего | 19396 | 10972 | 57 | 19396 | 12390 | 64 | 19396 | 10194 | 53 |

По данным таблицы 2.7 следует, что недозагрузка в 2017 году составляет 43%, в 2018 – 36%, в 2019 – 47%. Что свидетельствует о неполной загрузке кадров.

В таблице 2.8 и на рисунке 2.13 представлены коэффициенты загрузки стоматологических и рентген кабинетов за 2017 – 2019 год. В таблице 2.10 и на рисунках 2.14 – 2.20 представлена месячная загрузка стоматологических и рентген кабинетов за 2020 год.

Таблица 2.8 – Коэффициент загрузки стоматологических и рентген кабинетов ООО «Джин» за 2017 – 2019 гг., в %

| Отделение/ кабинет | Период, год | | | | | |
|-----------------------|-------------|----------------------|------|----------------------|------|----------------------|
| | 2017 | | 2018 | | 2019 | |
| | % | Количество посещений | % | Количество посещений | % | Количество посещений |
| Терапия | | | | | | |
| Кабинет №1 | 70 | 806 | 60 | 691 | 75 | 864 |
| Кабинет №2 | 60 | 691 | 75 | 864 | 60 | 691 |
| Кабинет №3 | 50 | 576 | 62 | 714 | 65 | 749 |
| Среднее значение | 55 | 634 | 68,5 | 789 | 62,5 | 720 |

Окончание таблицы 2.8

| Отделение/ кабинет | Период, год | | | | | |
|-----------------------|-------------|-------------------------|------|-------------------------|------|-------------------------|
| | 2017 | | 2018 | | 2019 | |
| | % | Количество посещений | % | Количество посещений | % | Количество посещений |
| Хирургия | | | | | | |
| Кабинет №4 | 80 | 1382 | 70 | 1210 | 73 | 1261 |
| Кабинет №5 | 70 | 1210 | 60 | 1037 | 75 | 1296 |
| Среднее значение | 75 | 1296 | 65 | 1123 | 74 | 1279 |
| Пародонтология | | | | | | |
| Кабинет №6 | 50 | 432 | 90 | 778 | 40 | 346 |
| Кабинет №7 | 55 | 475 | 90 | 778 | 45 | 389 |
| Среднее значение | 52,5 | 454 | 90 | 778 | 42,5 | 367 |
| Ортопедия | | | | | | |
| Кабинет №8 | 75 | 1296 | 80 | 1382 | 65 | 1123 |
| Кабинет №9 | 75 | 1296 | 90 | 1555 | 70 | 1210 |
| Среднее значение | 75 | 1296 | 85 | 1469 | 67,5 | 1166 |
| Рентгенология | | | | | | |
| Кабинет №10 | 30 | 1037 | 25 | 864 | 12 | 415 |
| Кабинет №11 | 20 | 691 | 15 | 518 | 10 | 346 |
| Среднее значение | 25 | 864 | 20 | 691 | 11 | 380 |
| Общее значение | 57 | 9893 | 66 | 10391 | 52 | 8689 |

В таблице 2.9 представлены темповые показатели загрузки стоматологических и рентген кабинетов за 2017 – 2019 гг. в натуральных и относительных величинах.

Таблица 2.9 – Темповые показатели загрузки стоматологических кабинетов ООО «Джин» за 2017 – 2019 гг.

| Отделение/ кабинет | 2017 | 2018 | | 2019 | |
|--------------------|-------------------------|-------------------------|------------------|-------------------------|------------------|
| | Количество посещений | Количество посещений | В % к 2017 г. | Количество посещений | В % к 2018 г. |
| Терапия | 2074 | 2251 | 108,56 | 2286 | 101,55 |
| Хирургия | 2592 | 2247 | 86,69 | 2557 | 113,80 |
| Пародонтология | 907 | 1556 | 171,55 | 735 | 47,24 |

Окончание таблицы 2.9

| Отделение/ кабинет | 2017 | 2018 | | 2019 | |
|--------------------|----------------------|----------------------|---------------|----------------------|---------------|
| | Количество посещений | Количество посещений | В % к 2017 г. | Количество посещений | В % к 2018 г. |
| Ортопедия | 2592 | 2937 | 113,31 | 2333 | 79,43 |
| Рентгенология | 1728 | 1382 | 79,98 | 761 | 55,07 |

По данным таблицы 2.9 видно, что количество пациентов, посещающих терапевта, увеличивается, что делает терапию одним из привлекательных направлений. Количество пациентов посещающих пародонтолога и ортопеда резко уменьшается.

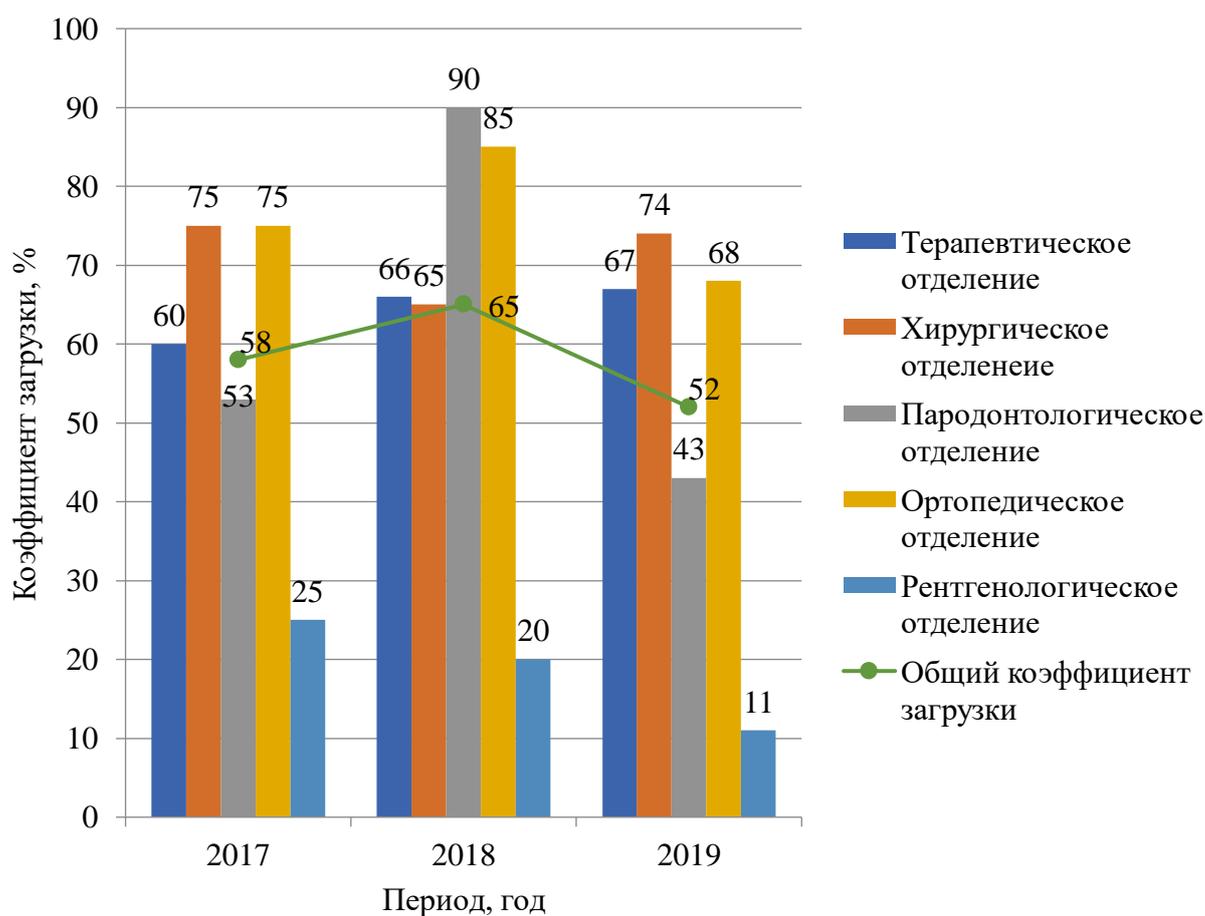


Рисунок 2.13 - Коэффициент загрузки стоматологических и рентген кабинетов ООО «Джин» за 2017 – 2019 гг.

По данным таблицы 2.8 и рисунка 2.13 наблюдается отрицательная тенденция коэффициента загрузки стоматологических и рентген кабинетов.

Наиболее загруженным отделением в 2017 году являются хирургическое и ортопедическое отделения со значением 75%. К 2018 году наблюдается рост коэффициентов загрузки по направлениям: терапия, пародонтология, ортопедия.

В 2019 году наблюдается увеличение коэффициента загрузки по хирургическому и терапевтическому направлениям, однако, резкий спад до 43% наблюдается в пародонтологическом отделении, также наблюдается спад и в ортопедическом отделении.

Также наблюдается спад загрузки рентгенологического отделения.

Общий коэффициент загрузки клиники в 2018 году составил 66% - максимальное значение на протяжении всего анализируемого периода.

В 2017 году по количеству приемов лидируют два отделения: хирургия и ортопедия со значением 2592 приема.

В 2018 году наибольшее количество приемов осуществлялось в ортопедическом отделении.

За анализируемый период наблюдается увеличение количества пациентов, которые нуждаются в помощи стоматолога – терапевта.

В период 2018 года, как сказано было выше, при введении программы МПК (мы победили кариес) количество пациентов, посещающих услуги стоматолога – гигиениста увеличились по сравнению с 2017 годом на 70%.

Так как подключение данной услуги могло избавить пациента от посещения стоматолога – терапевта, так как кариозные полости не успевали образовываться в период между проведениями комплексов профессиональной гигиены, а также иных процедур, таких как: фторирование, снятие мягких зубных отложений.

Хирургическое отделение по данным из таблицы 2.9 подвержено наименьшим изменениям по потоку пациентов. Так как зачастую терпеть зубную боль в случаях, когда может помочь только удаление зуба, пациенты обращаются в клинику незамедлительно.

Таблица 2.10 – Коэффициент загрузки стоматологических и рентген кабинетов в натуральных и относительных единицах
 ООО «Джин» ежемесячно за 2020 г., %

| Отделение/ кабинет | 2020 год | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
|-----------------------|----------|-------------------|---------|-------------------|------|-------------------|--------|-------------------|-----|-------------------|------|-------------------|------|-------------------|--------|-------------------|----------|-------------------|---------|-------------------|--------|-------------------|---------|-------------------|
| | Январь | | Февраль | | Март | | Апрель | | Май | | Июнь | | Июль | | Август | | Сентябрь | | Октябрь | | Ноябрь | | Декабрь | |
| | % | Кол- во раз | % | Кол- во раз | % | Кол- во раз | % | Кол- во раз | % | Кол- во раз | % | Кол- во раз | % | Кол- во раз | % | Кол- во раз | % | Кол- во раз | % | Кол- во раз | % | Кол- во раз | % | Кол- во раз |
| Терапия | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Кабинет №1 | 70 | 67 | 60 | 58 | 75 | 72 | 20 | 19 | 40 | 38 | 30 | 29 | 30 | 29 | 45 | 43 | 45 | 43 | 55 | 53 | 65 | 62 | 90 | 86 |
| Кабинет №2 | 60 | 58 | 75 | 72 | 60 | 58 | 0 | 0 | 0 | 0 | 25 | 24 | 30 | 29 | 50 | 48 | 50 | 48 | 65 | 62 | 70 | 67 | 80 | 77 |
| Кабинет №3 | 50 | 48 | 62 | 60 | 65 | 62 | 0 | 0 | 0 | 0 | 35 | 34 | 30 | 29 | 30 | 29 | 40 | 38 | 75 | 72 | 80 | 77 | 75 | 72 |
| Среднее значение | 60 | 58 | 66 | 63 | 67 | 64 | 20 | 19 | 40 | 38 | 30 | 29 | 30 | 29 | 42 | 40 | 45 | 43 | 65 | 62 | 72 | 69 | 82 | 78 |
| Хирургия | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Кабинет №4 | 80 | 115 | 70 | 101 | 73 | 105 | 25 | 36 | 30 | 43 | 35 | 50 | 40 | 58 | 50 | 72 | 45 | 65 | 65 | 94 | 78 | 112 | 90 | 130 |
| Кабинет №5 | 70 | 101 | 60 | 86 | 75 | 108 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 20 | 29 | 65 | 94 | 75 | 108 | 75 | 108 | 80 | 115 | 85 | 122 |
| Среднее значение | 75 | 108 | 65 | 94 | 74 | 107 | 25 | 36 | 30 | 43 | 35 | 50 | 30 | 43 | 58 | 83 | 60 | 86 | 70 | 101 | 79 | 114 | 88 | 126 |
| Пародонтология | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Кабинет №6 | 50 | 36 | 45 | 32 | 40 | 29 | 10 | 7 | 20 | 14 | 30 | 22 | 30 | 22 | 30 | 22 | 40 | 29 | 30 | 22 | 50 | 36 | 52 | 37 |
| Кабинет №7 | 55 | 40 | 45 | 32 | 45 | 32 | 0 | 0 | 0 | 0 | 30 | 22 | 25 | 18 | 35 | 25 | 42 | 30 | 40 | 29 | 52 | 37 | 55 | 40 |
| Среднее значение | 53 | 38 | 45 | 32 | 43 | 31 | 10 | 7 | 20 | 14 | 30 | 22 | 28 | 20 | 33 | 23 | 41 | 30 | 35 | 25 | 51 | 37 | 54 | 39 |
| Ортопедия | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Кабинет №8 | 75 | 108 | 80 | 115 | 65 | 94 | 20 | 29 | 35 | 50 | 20 | 29 | 30 | 43 | 50 | 72 | 70 | 101 | 75 | 108 | 65 | 94 | 80 | 115 |
| Кабинет №9 | 75 | 108 | 90 | 130 | 70 | 101 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 20 | 29 | 45 | 65 | 65 | 94 | 78 | 112 | 70 | 101 | 75 | 108 |
| Среднее значение | 75 | 108 | 85 | 122 | 68 | 97 | 20 | 29 | 35 | 50 | 20 | 29 | 25 | 36 | 48 | 68 | 68 | 97 | 77 | 110 | 68 | 97 | 78 | 112 |

Окончание таблицы 2.10

| Отделение/ кабинет | 2020 год | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
|----------------------------------|----------|-------------------|---------|-------------------|------|-------------------|--------|-------------------|-----|-------------------|------|-------------------|------|-------------------|--------|-------------------|----------|-------------------|---------|-------------------|--------|-------------------|---------|-------------------|----|----|
| | Январь | | Февраль | | Март | | Апрель | | Май | | Июнь | | Июль | | Август | | Сентябрь | | Октябрь | | Ноябрь | | Декабрь | | | |
| | % | Кол- во раз | % | Кол- во раз | % | Кол- во раз | % | Кол- во раз | % | Кол- во раз | % | Кол- во раз | % | Кол- во раз | % | Кол- во раз | % | Кол- во раз | % | Кол- во раз | % | Кол- во раз | % | Кол- во раз | | |
| Рентгенология | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Кабинет №10 | 30 | 86 | 25 | 72 | 20 | 58 | 10 | 29 | 11 | 32 | 20 | 58 | 20 | 58 | 20 | 58 | 20 | 58 | 20 | 58 | 20 | 58 | 20 | 58 | 20 | 58 |
| Кабинет №11 | 20 | 58 | 15 | 43 | 15 | 43 | 0 | 0 | 0 | 0 | 15 | 43 | 15 | 43 | 15 | 43 | 15 | 43 | 15 | 43 | 15 | 43 | 15 | 43 | 15 | 43 |
| Среднее значение | 25 | 72 | 20 | 58 | 18 | 50 | 10 | 29 | 11 | 32 | 18 | 50 | 18 | 50 | 18 | 50 | 18 | 50 | 18 | 50 | 18 | 50 | 18 | 50 | 18 | 50 |
| Общее количество посещений | 58 | 824 | 56 | 801 | 54 | 762 | 17 | 120 | 27 | 178 | 27 | 310 | 26 | 385 | 39 | 570 | 46 | 657 | 53 | 760 | 57 | 803 | 64 | 888 | | |
| Всего посещений | 7058 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |

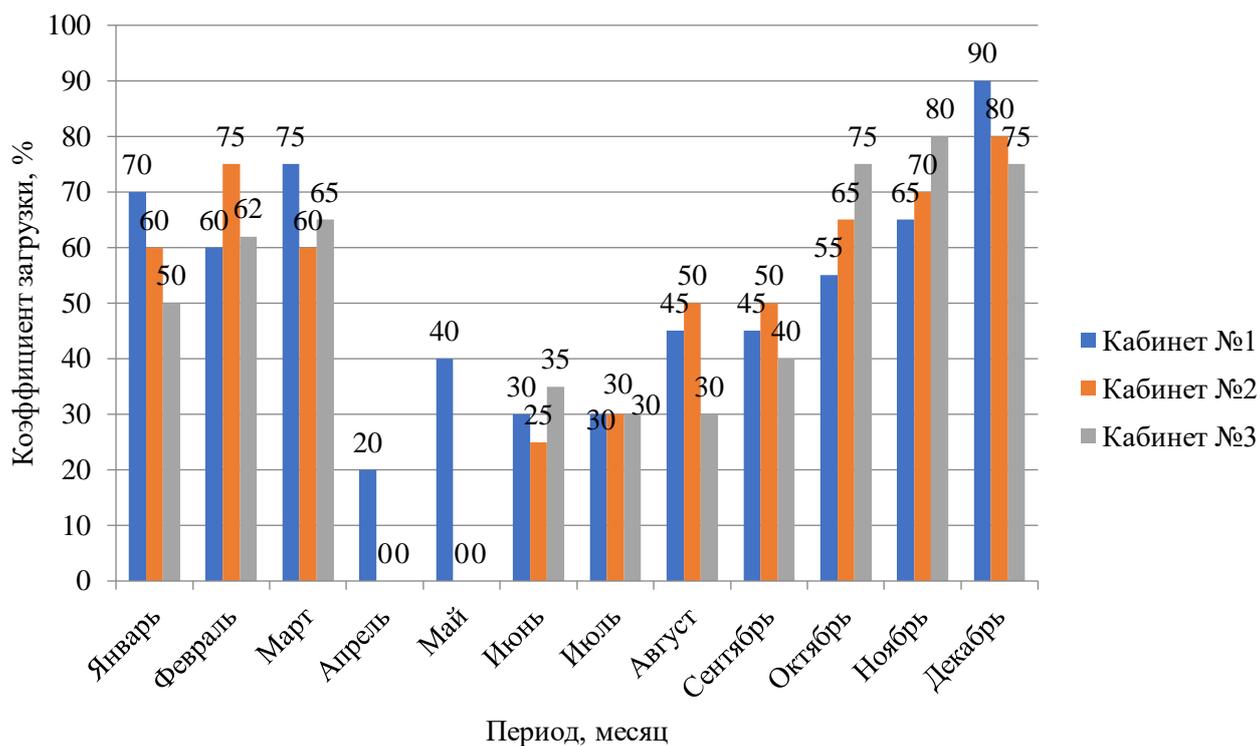


Рисунок 2.14 – Коэффициент загрузки терапевтических кабинетов ежемесячно за 2020 год

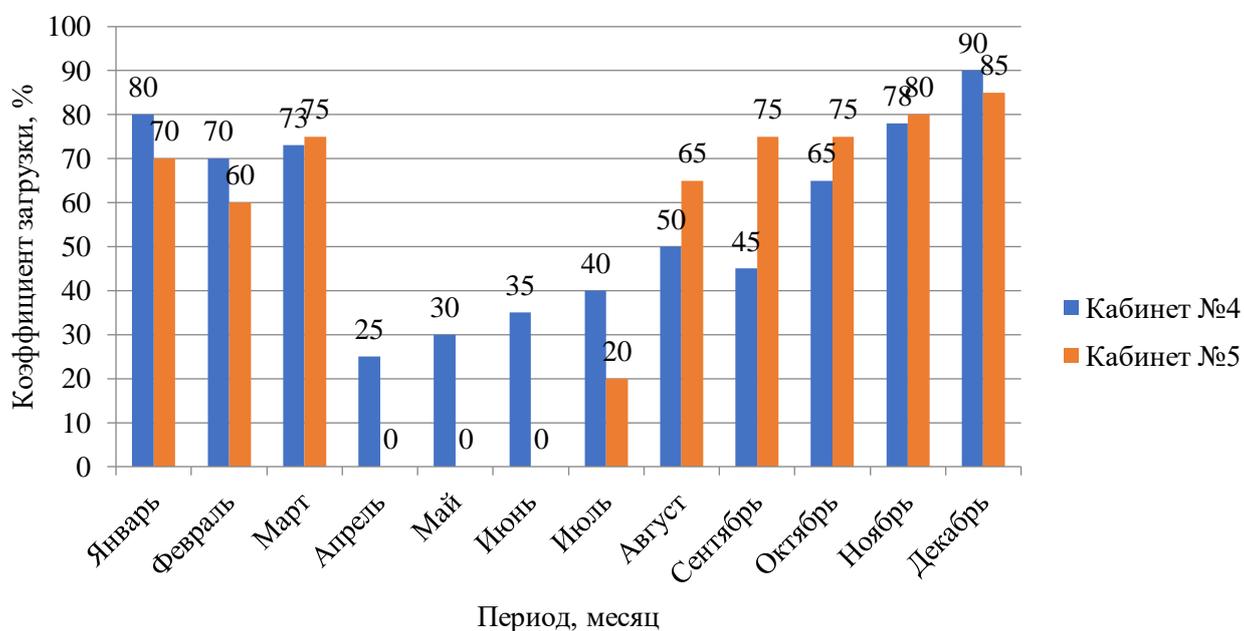


Рисунок 2.15 – Коэффициент загрузки хирургических кабинетов ежемесячно за 2020 год

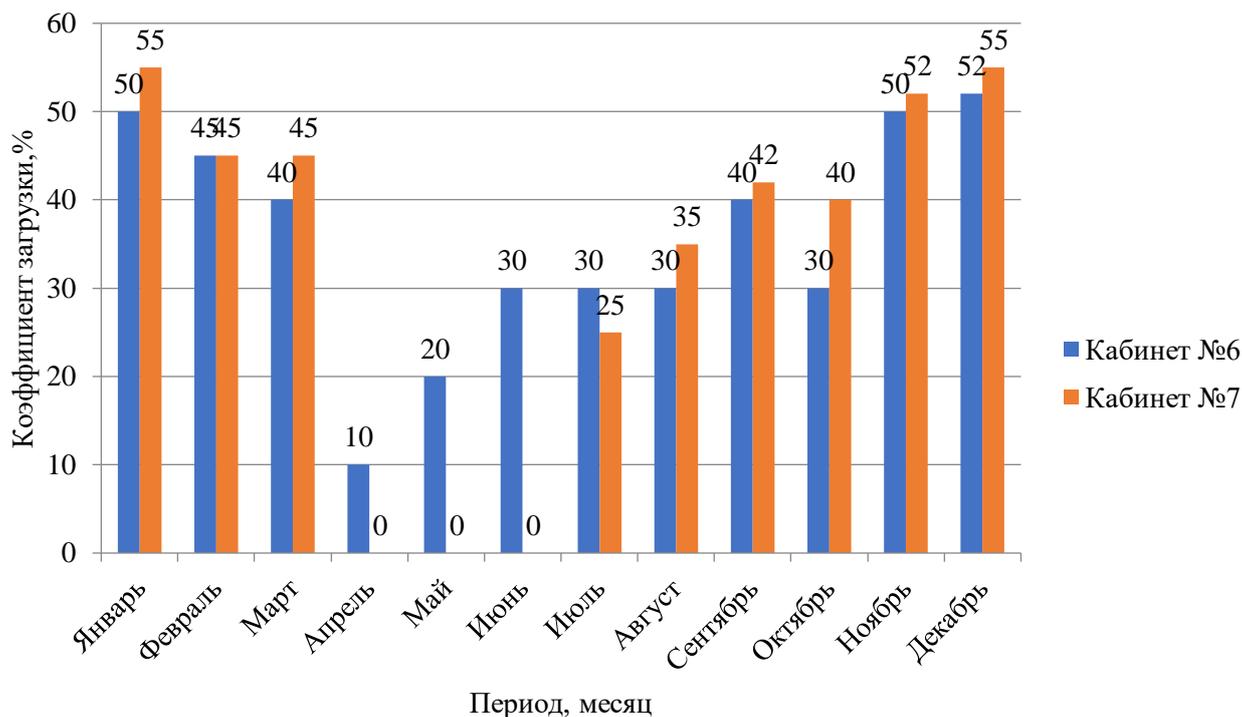


Рисунок 2.16 – Коэффициент загрузки пародонтологических кабинетов
помесечно за 2020 год

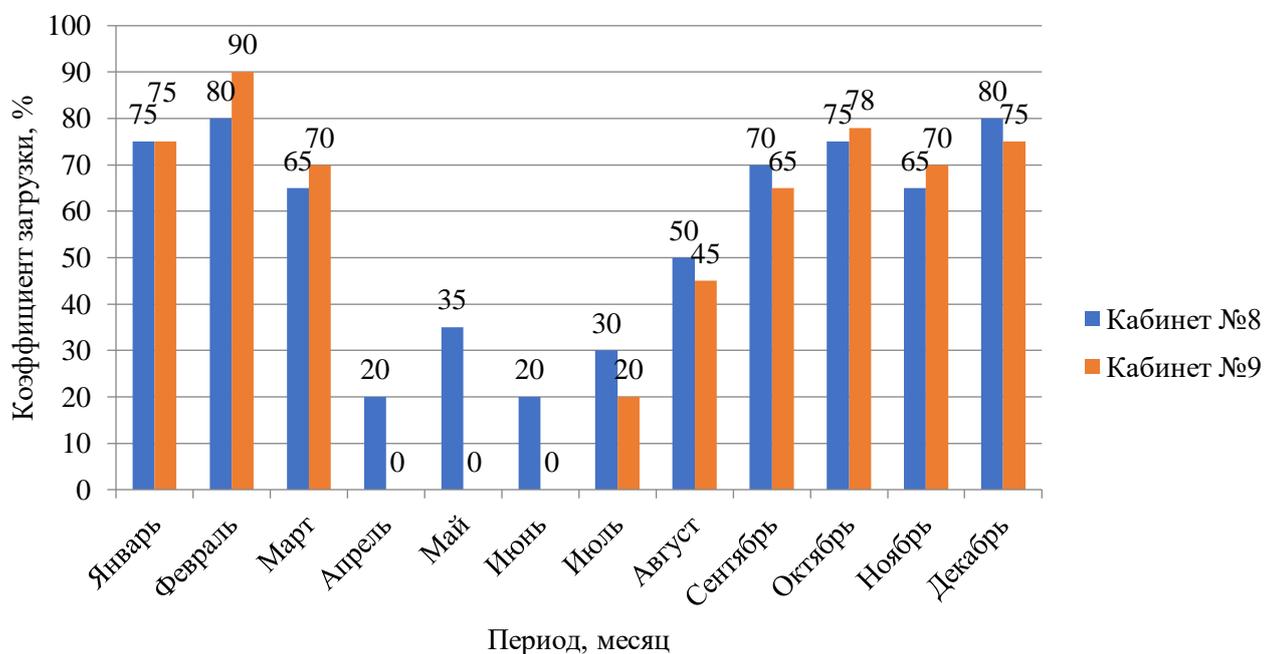


Рисунок 2.17 – Коэффициент загрузки ортопедических кабинетов помесечно за
2020 год

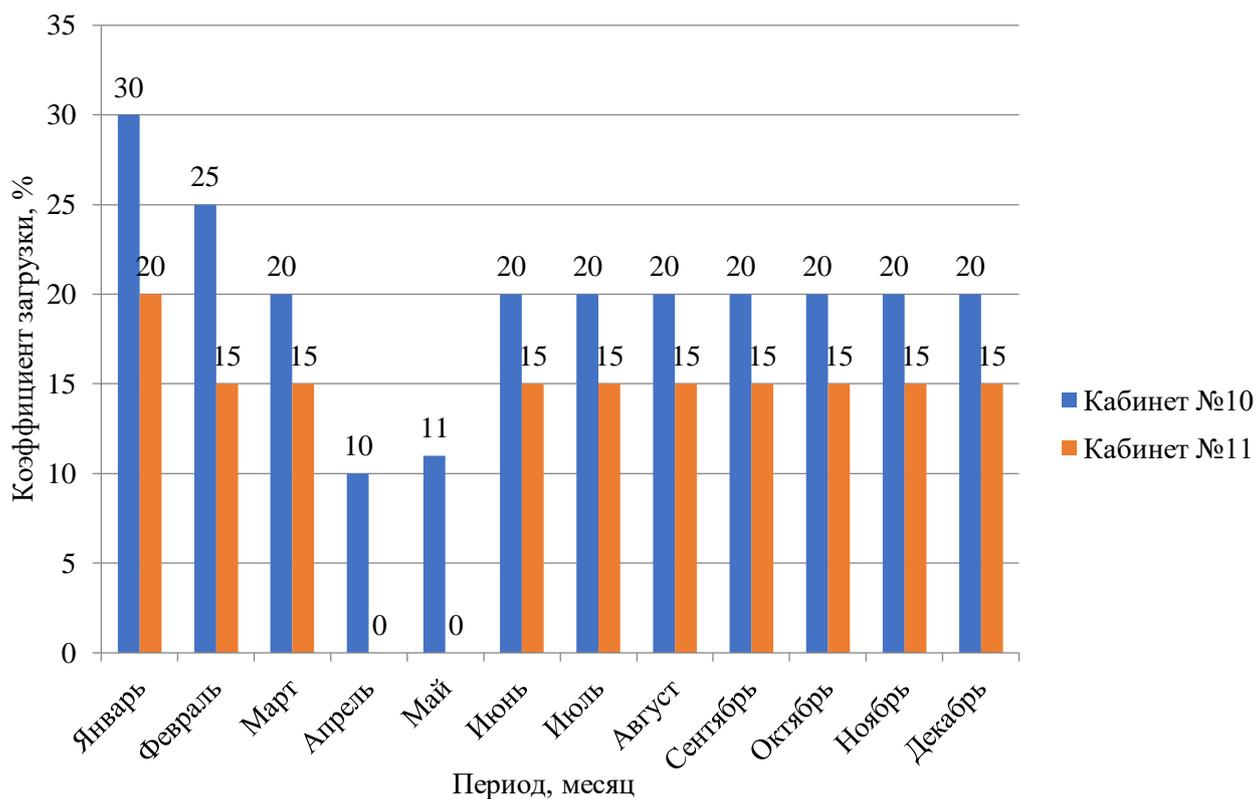


Рисунок 2.18 – Коэффициент загрузки рентгенологических кабинетов
помесячно за 2020 год

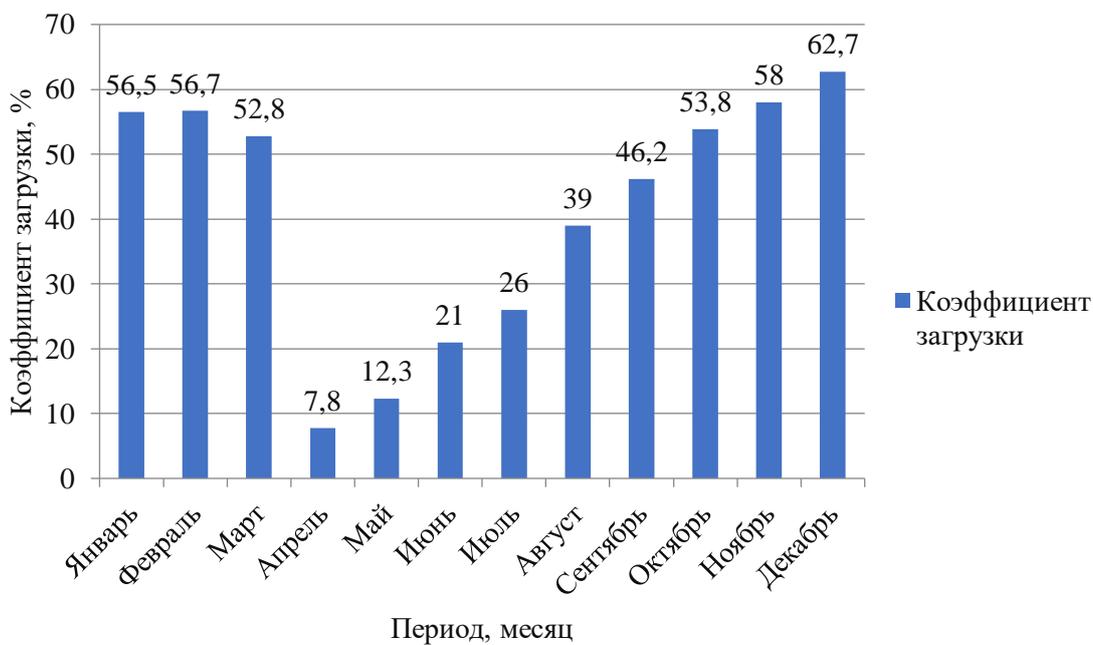


Рисунок 2.19 – Общий коэффициент загрузки кабинетов помесячно за 2020 год

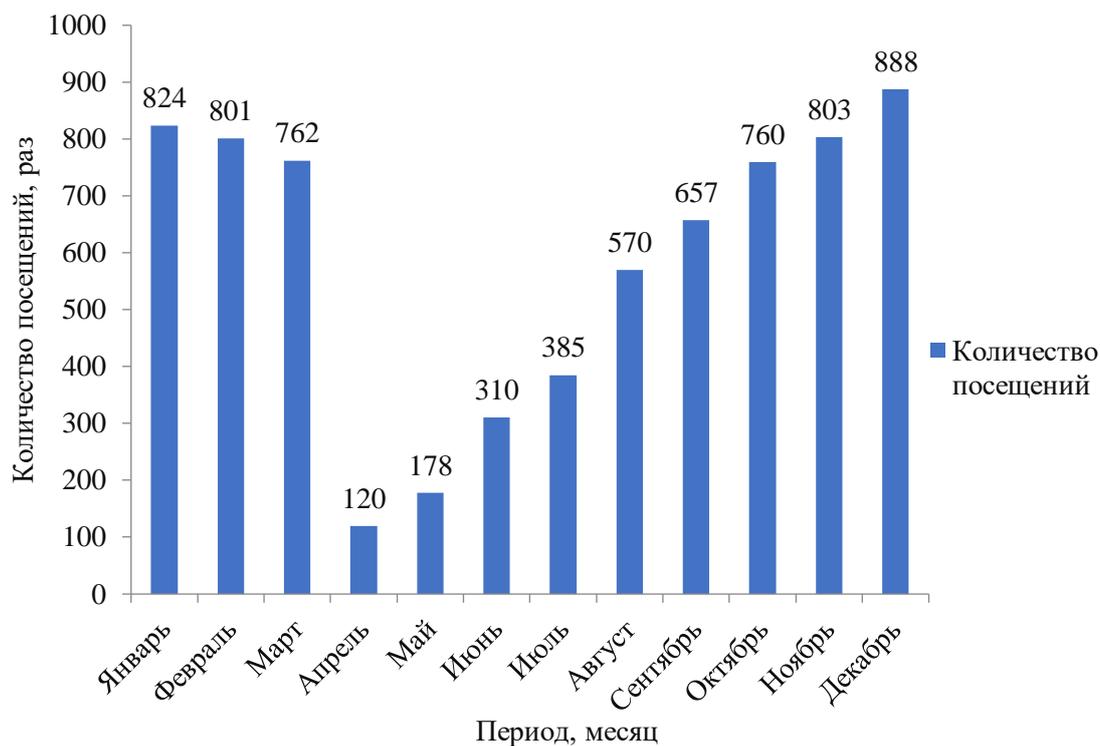


Рисунок 2.20 – Общий коэффициент загрузки кабинетов в натуральных величинах ежемесячно за 2020 год

По данным рисунков 2.14 – 2.20 можно сделать следующие выводы:

- коэффициент загрузки по каждому из отделений имеют примерно одинаковое значение, что связано с распределением докторов одной направленности в разные смены и разные кабинеты;
- одним из самых стабильно загруженных отделений является отделение рентгенологии, где загрузка не изменяется с июля по декабрь;
- в апреле, мае, июне клиника работала в ограниченном режиме, поэтому загрузка кабинетов изменилась на 45% в апреле относительно марта;
- в июле клиника начала работу в полном объеме, но коэффициент загрузки остается низким, что связано с простоями кабинетов во время санитарной обработки между пациентами;
- при нормализации эпидемиологической ситуации в регионе, коэффициент загрузки начинает расти и выходит на уровень в 62,7%.

Выводы по разделу два

Проанализировав данные в этом разделе следует отметить, что по финансовым показателям, а именно по результату от основного вида деятельности 2019 и 2020 года имеют приблизительно равные значения, тем не менее затраты незначительно сокращаются в 2020 году относительно 2019, что связано с провалом в лечении в связи с пандемией.

Несмотря на сокращение потока в связи с пандемией ООО «Джин» не работает в убыток, величина чистой прибыли возрастает к 2020 год. Это связано с увеличением стоимости оказываемых услуг, так как врачи и младший медицинский персонал работали в условиях пандемии.

Вторая половина 2020 года по коэффициенту загрузки выходит по мощности на уровень 2018 года, который по многим показателям следует считать экономически привлекательным годом.

3 РАЗРАБОТКА МЕРОПРИЯТИЙ ДЛЯ ОБЕСПЕЧЕНИЯ ЭКОНОМИЧЕСКОЙ БЕЗОПАСНОСТИ ООО «ДЖИН»

3.1 Оценка влияния пандемии на работу ООО «Джин»

Для оценки влияния пандемии на работу стоматологии «Джин» необходимо провести анализ изменений динамики показателей 2019 и 2020 годов, так как пандемия 2020 года отрицательно сказалась на деятельности организации.

В таблицах 3.1 – 3.3 и рисунках 3.1 – 3.4 представлена динамика основных показателей деятельности ООО «Джин».

Таблица 3.1 – Динамика основных показателей ООО «Джин» 2019 – 2020 гг.

| Показатели | 2019 | 2020 | |
|---|-----------------------|-----------------------|-----------------|
| | Абсолютный показатель | Абсолютный показатель | В % к 2019 году |
| Выручка, тыс. руб. | 101404,00 | 101566,00 | 100,16 |
| Затраты, тыс. руб. | 99572,00 | 98660,00 | 99,08 |
| Прибыль от основного вида деятельности, тыс. руб. | 1832,00 | 2906,00 | 158,62 |
| Среднесписочная численность, чел. | 31,00 | 34,00 | 109,68 |
| Средняя заработная плата, тыс. руб. | 28,40 | 23,50 | 82,75 |
| Активы, тыс. руб. | 30366,00 | 37338,00 | 122,95 |

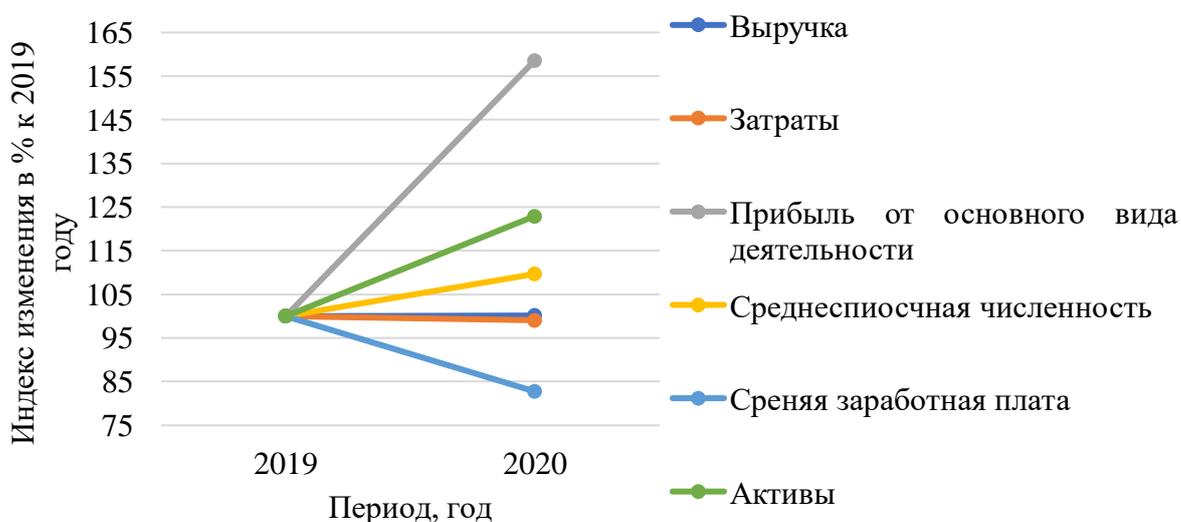


Рисунок 3.1 – Динамика основных показателей ООО «Джин» 2019 – 2020 гг.

По данным рисунка 3.1 и таблицы 3.1 видно, что нарушено золотое правило экономики.

Темпы роста прибыли опережают темпы роста выручки, но те в свою очередь не опережают темпы роста активов.

Показатель затраты и фонд заработной платы имеют отрицательные изменения и достигают 99,08% и 82,75% соответственно от 2019 года.

При этом наблюдается рост прибыли от основного вида деятельности до 2 906 тыс. руб. и составляет 158,62% к базисному периоду.

Наблюдается рост среднесписочной численности до 34 человек в 2020 году. Выручка остается практически на том же самом уровне и составляет 100,16 % от базисного года.

Таблица 3.2 – Характеристика затрат ООО «Джин» 2019 – 2020 гг., тыс. руб.

| Показатели | 2019 | | 2020 | | |
|---------------------------------|------------------|-----------------|------------------|-----------------|---------------|
| | Всего, тыс. руб. | Удельный вес, % | Всего, тыс. руб. | Удельный вес, % | В % к 2019 г. |
| Затраты на материалы | 15016,00 | 15,08 | 15512,23 | 15,72 | 103,30 |
| Фонд заработной платы | 8810,00 | 8,85 | 7990,00 | 8,10 | 90,69 |
| Амортизационные отчисления | 1767,90 | 1,78 | 1871,37 | 1,90 | 105,85 |
| Отчисления на социальные нужды | 2646,30 | 2,66 | 2400,00 | 2,43 | 90,69 |
| Прочие расходы | 1825,00 | 1,83 | 2811,00 | 2,85 | 154,03 |
| Расходы на хозяйственные нужды | 21547,17 | 21,64 | 21103,37 | 20,70 | 94,78 |
| Расходы на управление компанией | 41009,13 | 41,19 | 40164,49 | 41,40 | 99,60 |
| Расходы на охрану | 6950,70 | 6,98 | 6807,54 | 6,90 | 97,94 |
| Полная себестоимость | 99572,00 | 100,00 | 98660,00 | 100,00 | 99,08 |

По данным таблицы 3.2 увеличиваются прочие расходы и достигают 154,03% от базисного периода, что также увеличивает их долю в полной себестоимости.

Фонд заработной платы и социальные нужды имеют отрицательную динамику и составляют 90,69% базисного периода.

Остальные показатели также имеют тенденцию к увеличению: затраты на материалы – 103,3%, амортизационные отчисления – 105,85%.

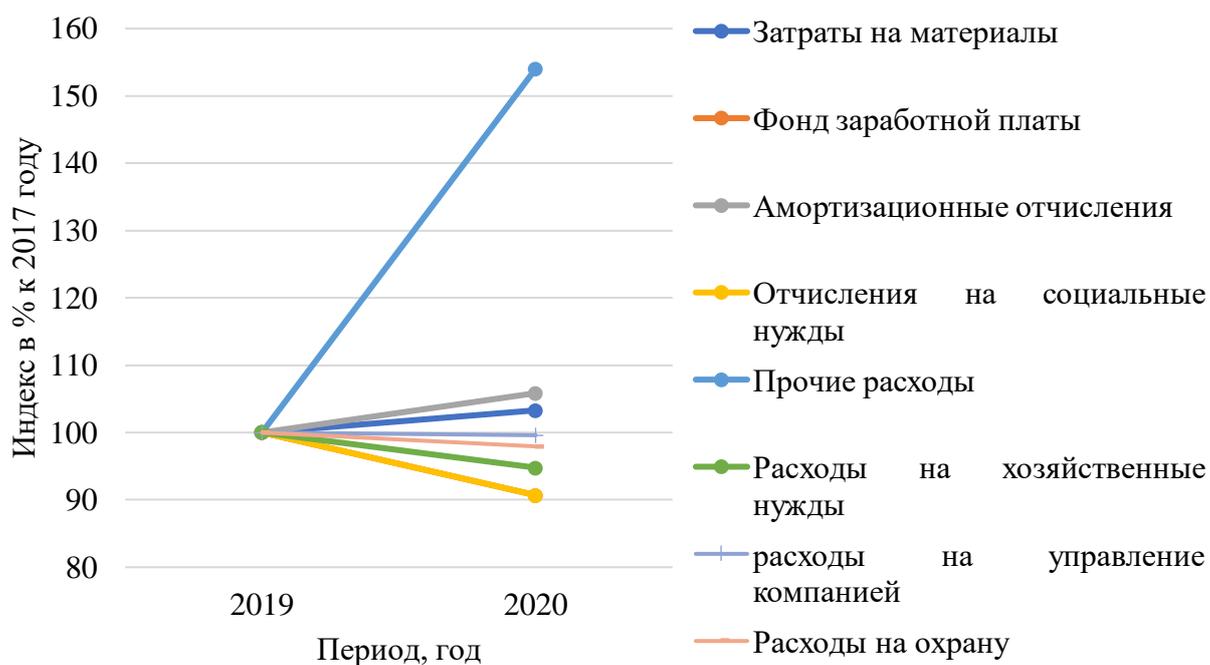


Рисунок 3.2 – Характеристика затрат ООО «Джин» 2019 – 2020 гг.

По данным рисунка 3.2 наблюдается также, что расходы связанные с управлением стоматологии, расходы на охрану и хозяйственные нужды не достигают значения 2019 года.

Полная себестоимость к 2020 году уменьшается.

Таблица 3.3 – Загрузка лечебных и рентген кабинетов ООО «Джин» 2019 – 2020 гг.

| Отделение/ кабинет | Период, год | | | | |
|-----------------------|-------------------------|-------------------------|-------------------------|-------------------------|--------------------|
| | 2019 | | 2020 | | В % к 2019 году |
| | Коэффициент загрузки | Количество посещений | Коэффициент загрузки | Количество посещений | |
| Терапия | | | | | |
| Кабинет №1 | 75 | 864 | 57 | 651 | 75 |
| Кабинет №2 | 60 | 691 | 57 | 651 | 94 |
| Кабинет №3 | 65 | 749 | 54 | 624 | 83 |
| Среднее значение | 62,5 | 720 | 55,4 | 638 | 89 |
| Хирургия | | | | | |
| Кабинет №4 | 73 | 1261 | 57 | 981 | 78 |
| Кабинет №5 | 75 | 1296 | 50 | 871 | 67 |
| Среднее значение | 74 | 1279 | 53,6 | 926 | 72 |

Окончание таблицы 3.3

| Отделение/ кабинет | Период, год | | | | |
|-----------------------|-------------------------|-------------------------|-------------------------|-------------------------|--------------------|
| | 2019 | | 2020 | | |
| | Коэффициент загрузки | Количество посещений | Коэффициент загрузки | Количество посещений | В % к 2019 году |
| Пародонтология | | | | | |
| Кабинет №6 | 40 | 346 | 36 | 307 | 89 |
| Кабинет №7 | 45 | 389 | 35 | 305 | 79 |
| Среднее значение | 42,5 | 367 | 35,5 | 306 | 83 |
| Ортопедия | | | | | |
| Кабинет №8 | 65 | 1123 | 55 | 958 | 85 |
| Кабинет №9 | 70 | 1210 | 49 | 847 | 70 |
| Среднее значение | 67,5 | 1166 | 52,2 | 902 | 77 |
| Рентгенология | | | | | |
| Кабинет №10 | 12 | 415 | 20 | 680 | 164 |
| Кабинет №11 | 10 | 346 | 13 | 446 | 129 |
| Среднее значение | 11 | 380 | 16,3 | 563 | 148 |

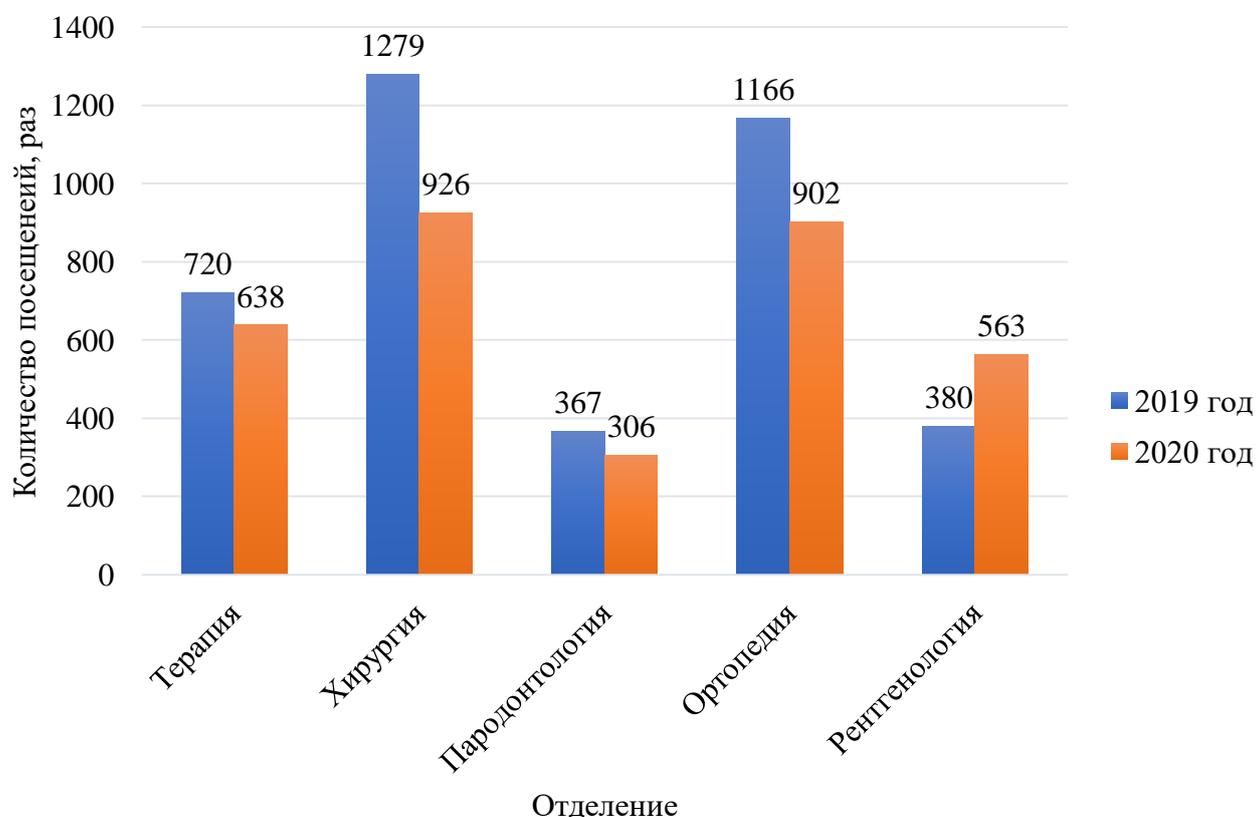


Рисунок 3.3 – Динамика загрузки кабинетов ООО «Джин» 2019 – 2020 гг.

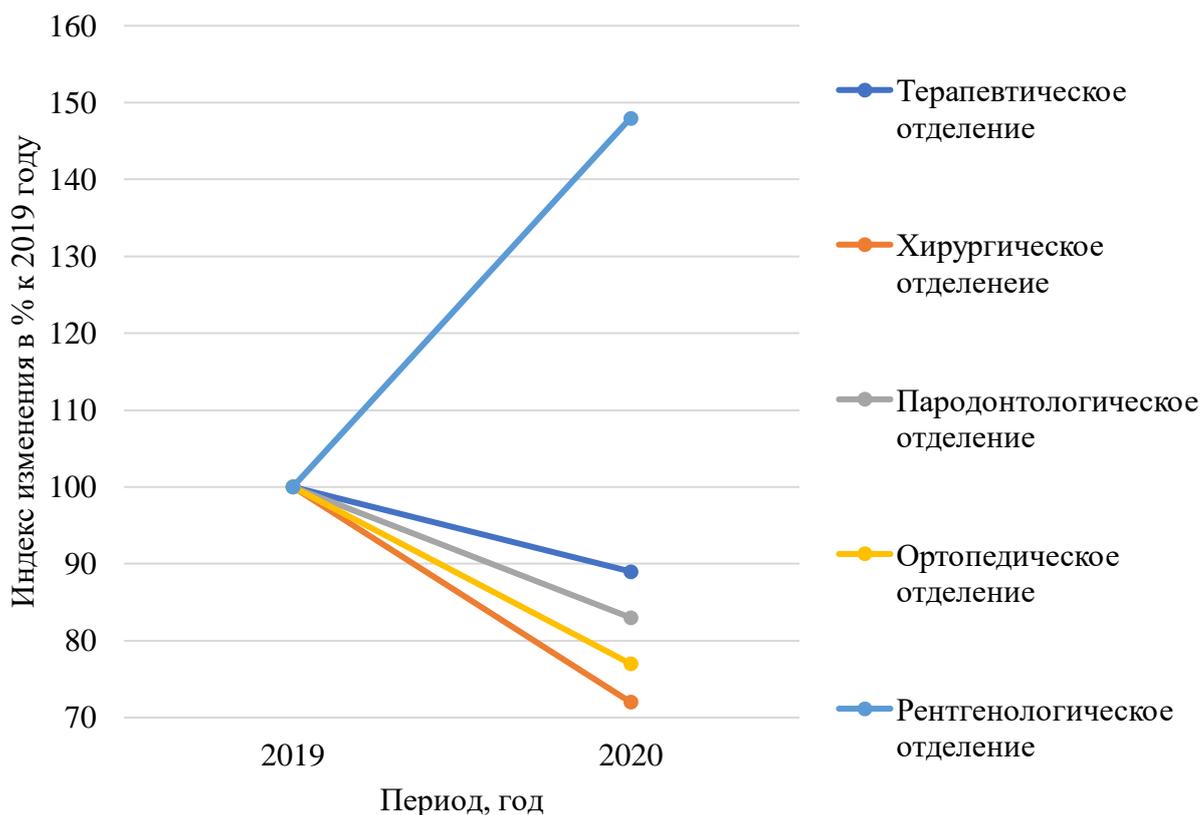


Рисунок 3.4 – Динамика загрузки кабинетов ООО «Джин» 2019 – 2020 гг. в % от 2019 г.

По данным таблицы 3.3 и рисунков 3.3 и 3.4 видно, что к 2020 году загрузка именно лечебных кабинетов имеет отрицательную динамику, в то время как загрузка рентген кабинетов возросла. Недогрузка кабинетов относительно 2019 года варьируется от 10% до 25%.

Данные негативные тенденции должны были повлиять на экономические показатели.

Выручка должна была уменьшиться в связи недогрузкой кабинетов в период пандемии, однако данный показатель почти остался на уровне 2019 года.

Такое положение связано с увеличением цен на услуги.

В таблице 3.4 и рисунке 3.5 представлена динамика изменения цен на услуги ООО «Джин».

Данные взяты с учетом популярности и частоты оказываемых услуг.

Таблица 3.4 – Цены на наиболее популярные услуги ООО «Джин» 2019 – 2020 гг.,

| Наименование услуги | 2019 | 2020 | |
|-----------------------------------|-----------|-----------|----------------|
| | Тыс. руб. | Тыс. руб. | В % от 2019 г. |
| Лечение кариеса | 5,5 | 6,5 | 118 |
| Лечение пульпита | 11,9 | 14 | 117 |
| Удаление простое | 2,4 | 2,9 | 121 |
| Удаление сложное | 5,1 | 6,8 | 133 |
| Комплекс профессиональной гигиены | 3,5 | 4,9 | 140 |
| Имплантация по системе AnyOne | 26,7 | 37,7 | 141 |
| Установка керамической коронки | 12,8 | 16,9 | 132 |
| Радиовизиограмма | 0,35 | 0,6 | 171 |
| 3D томография | 3,5 | 4,2 | 120 |

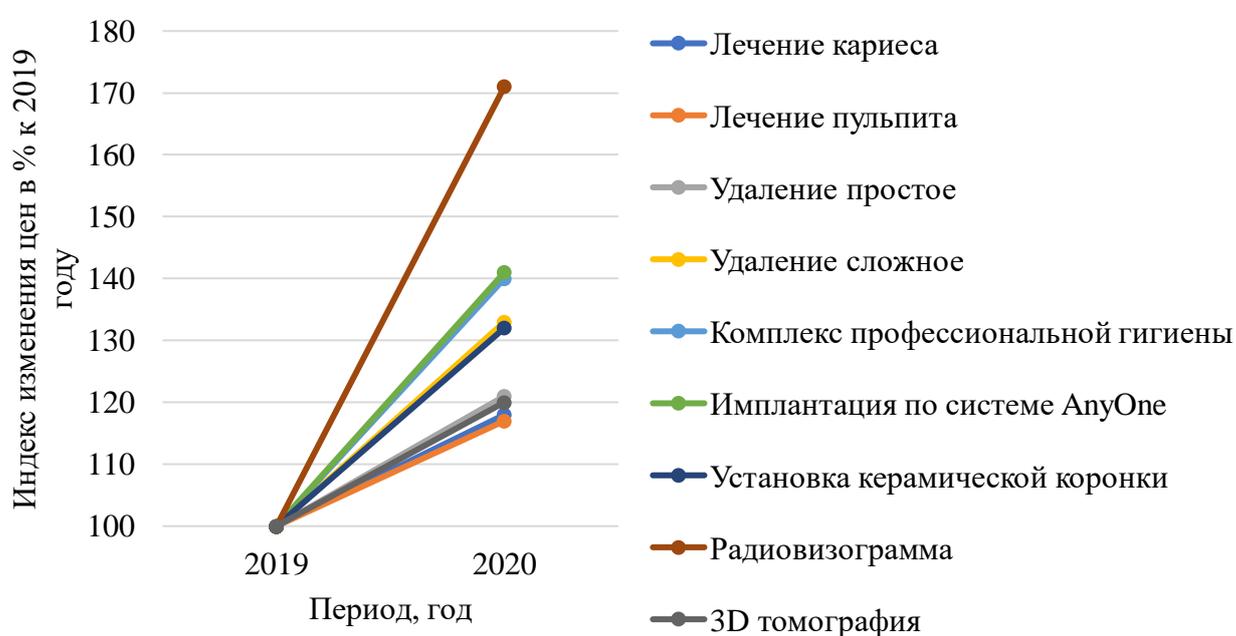


Рисунок 3.5 – Динамика изменения цен на услуги ООО «Джин» 2019 – 2020 гг.

По данным таблицы 3.4 и рисунка 3.5 видно, что за год цены на услуги возросли от 18% – 70%. Когда в предыдущие года рост цен по тем же позициям был 5 – 10 % в год. Таким образом видно, что недозагрузку лечебных кабинетов покрывают высокие цены на услуги.

По проведенному анализу за 2020 год можно сделать следующие выводы:

– на 2020 год в клинике «Джин» наблюдаются очень высокие цены, что в последствии может отразиться на целевой аудитории;

– увеличение материальных активов способствовало росту себестоимости оказания медицинских услуг;

– недозагрузка лечебных кабинетов докторов негативно сказывается на рентабельности основных средств организации.

Для разработки мероприятий по обеспечению экономической безопасности ООО «Джин» следует учесть особенности отрасли, рынка стоматологических услуг и динамики изменения показателей организации.

Так в разделе ниже будут представлены стратегии, способствующие повышению уровня экономической безопасности.

3.2 Выбор направления по повышению экономической безопасности ООО «Джин»

В настоящее время рынок стоматологических имеет множество конкурентов, при этом имеет определенные границы, в виду чего спектр оказываемых услуг может изменяться в пределах уже существующих услуг.

С изменением технологий методы оказания стоматологических услуг также изменяются.

Выход на рынок новых материалов и технологий может сокращать время прибывания в стоматологическом кресле пациента.

Анализ продуктовых стратегий проведен с помощью матрицы И. Ансоффа (стратегические варианты маркетинга в отношении рынка).

Матрица И. Ансоффа представляет собой таблицу с двумя осями:

– товары:

– рынки.

Оси в свою очередь подразделяются на «старые» и «новые».

Матрица И. Ансоффа в общем виде представлена на рисунке 3.6.

| Рынок | Товар | |
|--------------|------------------------|-------------------|
| | Существующий | Новый |
| Существующий | Проникновение на рынок | Разработка товара |
| Новый | Расширение рынка | Диверсификация |

Рисунок 3.6 – Общий вид матрицы стратегических вариантов маркетинга в отношении рынка (матрица И. Ансоффа)

Стратегия «Существующий товар – существующий рынок»

Чтобы удержать позицию на рынке и сохранить объем продаж необходимо внедрить гибкую ценовую политику. Чтобы определить перечень действий по сохранению позиций на рынке, необходимо выявить целевую аудиторию для стоматологии.

Целевая аудитория: граждане от 25 – 75 лет, проживающие в пределах Челябинской области, чей доход в среднем равен или превышает 35 000 – 40 000 тыс. руб., которые могут оплатить не только сами стоматологические услуги, но и сервисную составляющую.

При этом люди в возрасте 65 лет и старше имеют материальную помощь от детей, либо находятся полностью на их иждивении, что значит доходы опекунов в целом на семью, должны превышать 80 000 руб.

В период пандемии 2020 года реальный уровень дохода граждан снизился на 2,1% по Челябинской области, а реально располагаемые доходы снизились на 2,4% по отношению к 2019 году.

По данным статистики: среднемесячный денежный доход на душу населения в Челябинской области незначительно вырос: на 1,4%, до 25,7 тыс. руб. Также увеличились и потребительские расходы – на 0,5%, до 19,7 тыс. руб. в месяц. Среднедушевой доход в 2020 году превышал прожиточный минимум в 2,6 раза,

тогда как годом ранее – в 2,8 раза. Средняя заработная плата на Южном Урале в 2020 году увеличилась на 2,5%, ее размер составляет 32 442 руб.

Описанная выше целевая аудитория составляет 30% от общего числа граждан Челябинской области по уровню дохода на человека. При этом данная целевая аудитория является сокращающимся сегментом рынка для ООО «Джин».

На момент 2020 года темпы роста цен на стоматологические услуги стали высокими, что означает либо отказ от целевой аудитории, либо изменение ценовой политики, а именно снижение цен.

А значит необходимо сдерживать рост цен на стоматологические для удержания данного сегмента.

По данным рисунка 3.6 и проведенному анализу ООО «Джин» стратегия «существующий рынок – существующий товар» может быть формализована и представлена на рисунке 3.7.

| | |
|--|--|
| Существующий рынок (рынок стоматологических услуг г. Челябинска) | Существующая услуга |
| | Услуга: стоматологическое лечение по направлениям: терапия, хирургия, ортопедия, ортодонтия, пародонтология. |
| | Стратегия: удержание рыночной доли |
| | Цель: сохранение объема продаж. |
| | Путь: внедрение гибкой ценовой политики |

Рисунок 3.7 – Стратегия «существующий рынок – существующий товар» ООО «Джин»

ООО «Джин» может проводить только поддерживающую стратегию, которая включает в себя разработку мероприятий по внедрению гибкой ценовой политики для удержания позиции на рынке стоматологических услуг.

Стратегия «Существующий товар – новый рынок»

Стратегия развития рынка является стратегией экстенсивного роста и предлагает предприятию осваивать новые рынки для существующих товаров

(услуг). Новые рынки – новые целевые сегменты потребителей. В таких условиях компания должна сосредоточиться на интенсивном развитии своего товара (услуги) среди новой аудитории.

Применение данной стратегии подразумевает включение дополнительного профиля, а именно детской стоматологии.

В настоящий момент в г. Челябинске существуют 24 детские стоматологии (включая сетевые клиники и государственные поликлиники).

Всего по городу Челябинску насчитывается 81 адрес стоматологии, специализирующихся на лечении зубов детей от 0 до 15 лет⁵.

Для выхода на новый сегмент рынка (новую целевую аудиторию) необходимы вложения, равные для открытия новой клиники.

Это связано с тем, что площади стоматологии «Джин» не предусматривают запуска дополнительных кабинетов.

Несмотря на небольшой коэффициент загрузки кабинетов, выделить кабинет под детское отделение будет нецелесообразно.

Из вышесказанного следует следующее заключение о нецелесообразности данного направления:

Во-первых, необходимо будет переоборудовать кабинет под детское кресло, закупить нужное оборудование и материалы под детское лечение.

Во-вторых, если клиника будет позиционировать себя как стоматологию с детским приемом, одного кабинета будет недостаточно, потому что необходимо открыть еще один терапевтический и хирургический кабинеты.

При этом потребуются нанять несколько детских стоматологов, чтобы в каждую смену, каждый день работали специалисты двух направлений.

В-третьих, необходима будет дополнительная площадь ожидания пациентов-детей и их опекунов, что также невозможно в пределах существующего помещения ООО «Джин».

В таблице 3.5 представлено распределение площадей в ООО «Джин».

⁵ Сайт здравоохранения Челябинской области режим доступа: <https://www.zdrav74.ru/>

Таблица 3.5 – Распределение площадей в соматологии «Джин»

| Полезная площадь, м.кв. | Площадь зоны ожидания, м. кв | Общая площадь, м.кв. | Доля полезной площади от общей площади, % | Доля площади зоны ожидания от общей площади, % |
|-------------------------|------------------------------|----------------------|---|--|
| 330 | 47 | 476 | 69 | 10 |

Для введения детского отделения, необходимо увеличение полезной площади на 42 кв. м. (норматив по площади стоматологического кабинета равен 14 кв.м., так как планируется открыть три лечебных кабинета, то общая площадь на 3 кабинета составит 42 кв.м). Для комфортного ожидания необходимо увеличения площади холла на 20 кв.м., так как помимо взрослого приема будет осуществляться детский, соответственно площадь зоны ожидания должна быть больше.

Так же необходимо будет сделать дополнительные арт объекты на стенах зоны ожидания, например, героев из современных фильмов. Данные арт идеи могут нравиться далеко не всем пациентам взрослого приема. Данные изменения в действующей архитектуре помещения невозможны, соответственно, необходимо новое помещение для развития данной стратегии. Таким образом, стратегия «существующий товар – новый рынок» может быть формализована в виде, представленном на рисунке 3.8.

| | |
|---|--|
| Новый рынок (рынок детских стоматологических услуг г. Челябинска) | Существующая услуга |
| | Услуга: детское стоматологическое лечение по направлениям: терапия, хирургия, ортодонтия, пародонтология |
| | Стратегия: выход на новые сегменты рынка |
| | Цель: привлечение новых клиентов |
| | Примечание: 1) стратегия предусматривает новый вид деятельности; 2) выход на новый рынок требует больших материальных затрат. Стратегия рассмотрена не будет. |

Рисунок 3.8 – Стратегия «существующий товар – новый рынок» ООО «Джин»

Исходя из всего вышесказанного, можно сделать вывод о том, наступательная стратегия по выходу с существующей услугой на новый рынок признается нереалистичной и в дальнейшем не рассматривается.

Товарная стратегия «Новый товар (услуга) – существующий рынок»

Стратегия развития товара (услуги) предполагает реализацию новых товаров(услуг) на существующих рынках, существующим потребителям.

Основной источник роста выручки и прибыли в стратегии развития товара – расширение товарных линий и выход в новые потребительские сегменты.

Данная стратегия предполагает изменение технологии предоставления услуг ООО «Джин». По результатам анализа, проведенного во второй главе квалификационной работы, можно отметить, что стоматология «Джин» является достаточно активной. Состояние данного вида деятельности можно графически представить с использованием матрицы Бостонской Консалтинговой Группы (БКГ).

Положение основного вида деятельности на сегодняшний момент ООО «Джин», представлено с использованием матрицы БКГ на рисунке 3.9.

| | | Доля в рынке, % | |
|---------------------|---------|---|----------------|
| | | Высокая | Низкая |
| Темп роста рынка, % | Высокий | «Звезды» | «Трудные дети» |
| | Низкий | «Дойные коровы»  | «Бешеные псы» |

Рисунок 3.9 – Положение основного вида деятельности ООО «Джин»

По данным рисунка 3.9 деятельность, осуществляемая ООО «Джин» на данный момент времени является «дойной коровой». Положение в квадрате «дойные коровы» обусловлено тем, что стоматология «Джин» имеет высокую долю рынка стоматологических услуг, при этом темпы роста минимальны.

При этом стоит выделить отдельно позицию терапевтического направления «лечение под микроскопом». Так как данный вид лечение не занимает большого объема продаж, а также требует больших инвестиций в обновление основных средств. Положение «лечения под микроскопом» с использованием матрицы БКГ представлено на рисунке 3.10.

| | | Доля в рынке, % | |
|---------------------|---------|-----------------|--|
| | | Высокая | Низкая |
| Темп роста рынка, % | Высокий | «Звезды» | «Трудные дети»  |
| | Низкий | «Дойные коровы» | «Бешеные псы» |

Рисунок 3.10 – Положение «лечения под микроскопом» ООО «Джин»

По данным рисунка 3.10 следует вывод, что имея задатки «звезд» лечение под микроскопом занимает позицию «трудные дети», при этом организация тратит большие деньги на данный вид услуги, но затраты не окупаются.

Ниже представлена таблица 3.6 и рисунок 3.11, в которых показаны посещения терапевтического направления по видам услуг:

- консультация;
- лечение кариеса (стандартное);
- лечение под микроскопом, в натуральных и относительных величинах.

Таблица 3.6 – Посещения терапевтического направления по видам услуг ООО «Джин», раз

| Виды оказываемых услуг | 2020 год | |
|-------------------------------|----------------------|-------------------------------|
| | Количество посещений | В % от общего числа посещений |
| Терапевтическоеотделение: | | |
| Консультация | 64 | 10 |
| Лечение кариеса (стандартное) | 478 | 75 |
| Лечение под микроскопом | 96 | 15 |
| Всего | 638 | 100 |

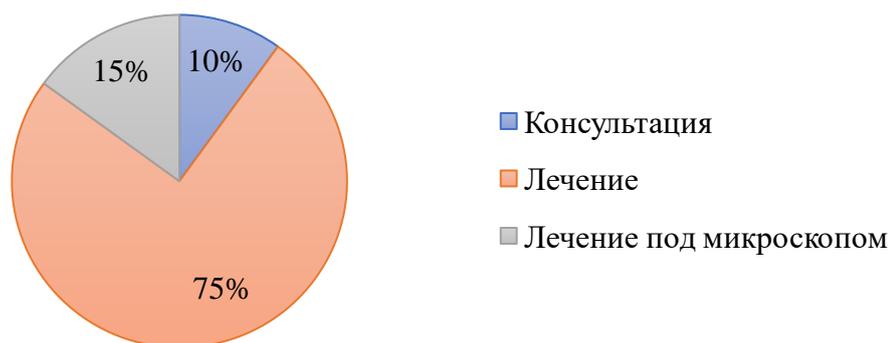


Рисунок 3.11 – Посещения терапевтического направления по видам услуг ООО «Джин»

По данным таблицы и рисунка лечение под микроскопом занимает 15% от общего числа посещений. А значит затраты на микроскоп не оправдываются в нужном объеме, соответственно нужно принять решение относительно сокращения потерь от данного вида лечения. Так как наиболее затратным по финансам компании является именно терапевтическое лечение в виду покупки дорогостоящего оборудования следует базироваться на данном виде лечения при стратегии «новый товар (услуга) – существующий рынок».

Стратегия «новый товар (услуга) – существующий рынок» может быть формализована в виде, представленном на рисунке 3.12.

| Существующий рынок (рынок стоматологических услуг г. Челябинска) | Новая услуга |
|--|---|
| | Услуга: лечение под микроскопом – скажи протезам нет |
| | Стратегия: обновление услуг |
| | Цель: расширение базы клиентов |
| | Примечание: Стратегия требует определенных вложений. Будет рассмотрена как перспективное направление в обеспечении экономической безопасности |

Рисунок 3.12 – Стратегия «новый товар (услуга) – существующий рынок» ООО «Джин»

Исходя из вышесказанного, данная наступательная стратегия по выходу с новой услугой на существующий рынок может быть принята во внимание и рассмотрена как одна из основных стратегий экономической безопасности.

Стратегия «новый товар (услуга) – новый рынок»

Товарная стратегия «Новый товар (услуга) – новый рынок» подразумевает реализацию стратегии диверсификации.

Стратегия диверсифицированного роста предполагает разработку новых товаров (услуг) для новых рынков. По результатам анализа, проведенного во второй главе квалификационной работы, можно отметить, что стоматология «Джин» является достаточно активной.

В связи с режимом самоизоляции 2020 года, пациенты старше 65 лет вынуждены были сохранять данный режим, в том числе не посещать и больницы тоже. Однако потребность в стоматологических услугах не упала.

Немобильность пожилых людей в период пандемии, людей, проживающий вне Челябинска, граждан с ограниченными возможностями делает максимально некомфортным посещение стоматологии.

Пациентам не всегда нужно лечение, но очень часто нужна консультация, однако, они не имеют возможности приехать именно к определенному специалисту в определенную клинику. Это происходит либо из-за немобильности пациента, либо из-за отсутствия свободного времени у нужного специалиста.

Отсутствие «окон» в удобное время к специалисту связано с предварительной записью на месяц вперед.

При этом многие пациенты отменяют свои приемы за день или несколько часов до назначенного времени, при этом образуются простои в лечебных кабинетах, и пациенты, которым действительно нужна помощь оказываются без нее.

В период пандемии потребность консультации стоматолога не упала, однако осуществить ее не представляло возможности по требованию пациента. Чаще всего в консультационных услугах нуждаются постоянные пациенты, которые испытывают определенные трудности в полости рта после посещения

преимущественно стоматолога – хирурга (излишнее кровотечение после удаления, мешают нитки, которыми накладывали швы, видна губка из раны, появился отек или температура).

Возникает потребность «онлайн» стоматолога. Данная услуга представляет собой «телемост» доктора с пациентом, где пациент может объяснить проблему и повод обращения.

При определенных беспокойствах врач сможет дать рекомендации, которые могут помочь пациенту. Однако, данный вид консультаций несет поверхностный характер, и врач основывается только на словах пациента и, увидеть полную картину врач не сможет.

Такого рода консультации доктор может проводить и для первичных пациентов, сориентировать их для выбора нужного специалиста, либо дать точную консультацию по стоимости процедуры, что очень актуально при консультациях по имплантации.

Как расширение клиентской базы данная «новая» услуга сможет себя оправдать. «Онлайн» стоматолог не потребует больших затрат. Из нового оборудования понадобится только камера.

Наиболее востребованным специалистом является терапевт, поэтому услугу «онлайн» доктора будет осуществлять именно этот специалист. Специалисты других направлений будут «выходить» на связь реже.

Данная услуга будет перспективна для новых специалистов клиники, для них это будет возможностью наработки клиентского портфеля.

Осуществление данной услуги будет входить в рабочий день стоматолога, также как и основная часть работы.

Пациента будут вносить в расписание, только с пометкой «онлайн». После чего количество отмененных приемов может сократиться, и явка пациентов в клинику увеличится.

На рисунке 3.13 приведен процент явки пациентов в 2017-2020 годах.

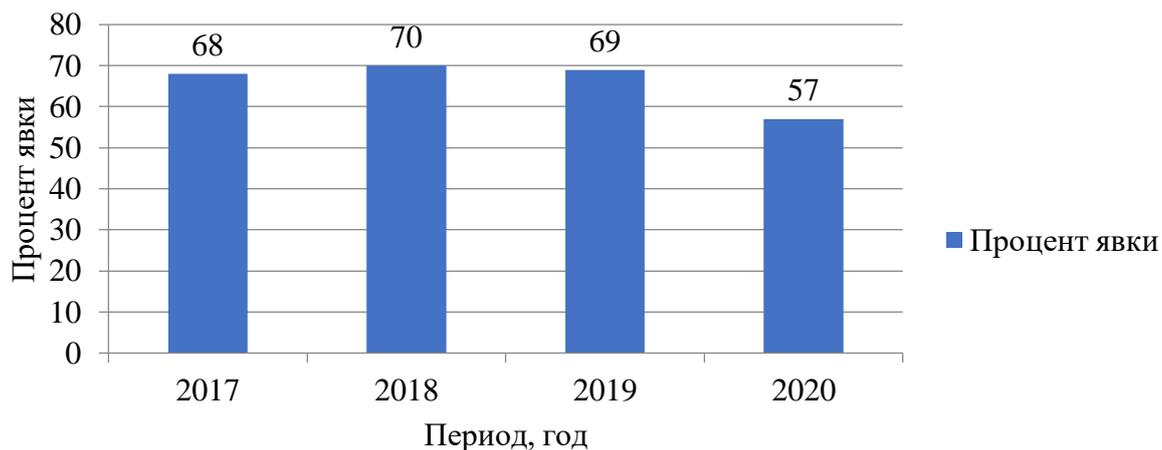


Рисунок 3.13 – Процент явки пациентов в 2017-2020 гг.

По данным рисунка 3.13, наблюдается отрицательная динамика процента явки пациентов. В период до пандемии процент явки достигал значения до 70%.

В связи с пандемией число приходящих пациентов на прием значительно сократилось, что располагает к введению новой услуги в стоматологии «Джин». При этом рассмотренное предложение выше не сможет заполнить загрузку клиники, а значит и расширить клиентскую базу тоже. Следовательно, необходимо новое предложение.

Для расширения клиентской базы предполагается ввести новую услугу «выезд врача на предприятие для санации полости рта».

Данная услуга подразумевает заключение договора с крупными предприятиями, на которые будет осуществляться вызов стоматолога терапевта и хирурга для санации полости рта, так как в данных предприятиях прохождение диспансеризации каждые полгода обязательно.

При осмотре на руки пациенту с предприятия будет также выдаваться зубная карта на руки с рекомендациями по дальнейшему лечению.

Таким образом потенциальных клиентов стоматологии «Джин» станет больше, а для их удержания будет предусмотрена льготная система лечения.

Льготная система будет осуществляться за счет замещения пломбировочного материала 4 класса на 3 класс.

По своим свойствам пломбирочный материал имеет одинаковый состав, отличие заключается во времени затвердевания, так пломбы из материала 3 класса затвердевают в течении двух часов после процедуры (отсюда и рекомендации от врача не пить не есть в течении двух часов после лечения).

Пломбы из материала 4 класса не требуют ожидания затвердевания (можно пить и есть сразу после процедуры).

На сегодняшний день большинство клиник используют материалы для пломб 4 класса, так как помимо быстроты затвердевания в линейном ряду представлено большое разнообразие по цветам, подразделяя материал на полутона, что не предусмотрено в линейке пломб 3 класса.

Таким образом, стратегия «новый товар (услуга) – новый рынок» может быть формализована в виде, представленном на рисунке 3.14.

| | |
|-------------|---|
| Новый рынок | Новая услуга |
| | Услуга: новая услуга, использующая имеющиеся материалы |
| | Стратегия: диверсификация |
| | Цель: выход на новый рынок с новой услугой |
| | Примечание: Стратегия может быть основой новой концепции экономической безопасности |

Рисунок 3.14 – Стратегия «новый товар – новый рынок» ООО «Джин»

По данным рисунка 3.14 стратегия диверсификации рынка является одной из самых перспективных среди всех продуктовых стратегий.

По результатам проведенного анализа стратегических вариантов маркетинга в отношении рынка, можно сделать следующие выводы:

– продуктовая стратегия «существующий товар (услуга) – новый рынок» является самой затратной и приведенных стратегий и требует смены

местоположения клиники, что влечет за собой денежные и кадровые потери, поэтому использование данной стратегии нецелесообразно;

– в качестве удержания существующего положения на рынке в статусе «дойной кровы» ООО «Джин» может использовать основной вид деятельности как источник финансирования для вновь создаваемых направлений;

– стратегия «новый товар – существующий рынок» может быть рассмотрена ООО «Джин» для расширения клиентской базы;

– стратегия диверсификации является одной из перспективных стратегий развития бизнеса ООО «Джин», что способствует увеличению клиентской базы, а также будет выделять клинику по новой услуге среди конкурентов.

3.3 Основные направления по обеспечению экономической безопасности ООО «Джин»

По данным предыдущего анализа следует, что стратегию экономической безопасности ООО «Джин» следует проводить в рамках следующих направлений:

- стратегия «существующий товар(услуга) – существующий рынок»;
- стратегия «существующий товар(услуга) – новый рынок»;
- стратегия «новый товар (услуга) – новый рынок».

Как описано в пункте 3.2 необходимо удержать целевую аудиторию так как клиника работает на уменьшающемся сегменте рынка, а значит изменить ценовую политику компании.

Увеличение загрузки кабинетов и докторов, сокращение простоев также даст положительную динамику экономических показателей без увеличения цен, тем самым сохранится целевая аудитория.

Неоправданно завышенные цены на терапевтическое лечение под микроскопом говорят о непродуманном управленческом решении на приобретение дорогостоящего оборудования.

Ниже рассмотрены основные мероприятия по устранению угроз экономической безопасности ООО «Джин».

Основным показателем, как описано ранее, является коэффициент загрузки мощностей стоматологии. За анализируемые периоды коэффициент не достигал и 70% загрузки мощностей всей клиники.

Понижает коэффициент загрузки неявка пациентов на свой прием. Это связано чаще всего с консультационными приемами, которые обходятся пациентам в 0 рублей, а значит от них проще всего отказаться или просто не прийти.

Так как расписание выкладывается за месяц вперед, пациентам сложно строить планы на месяц, ведь много чего может измениться (от болезни, что предугадать нельзя до запланированных мероприятий).

Именно такие пациенты, которые записаны на прием через месяц отказывают в посещении клиники намного чаще, чем те пациенты, которые записаны на 3 – 7 дней.

В связи с отказами от приема непосредственно за сутки или позднее появляются «окна» у докторов, которые сложно заполнить пациентами день в день. От этого нагрузка клиники падает.

В настоящее время в стоматологии «Джин» действует следующая система напоминаний о приемах, представленная на рисунке 3.15.

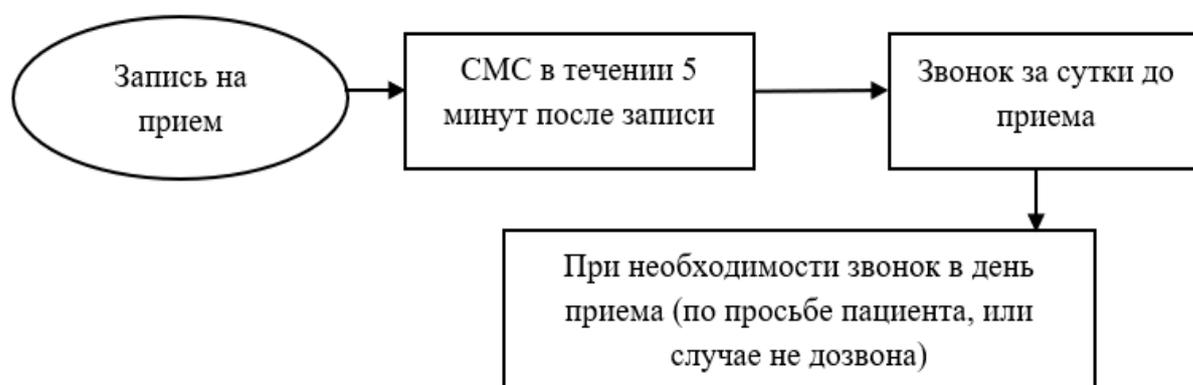


Рисунок 3.15 – Система напоминаний о приеме пациентов, записанных более чем на 3 дня с момента записи

При записи на срок более 14 дней у докторов не остается окон, а значит записать экстренно пациента на лечение в ближайшие дни проблематично, от чего пациент может уйти в другую клинику только потому, что там есть удобное для него время.

Для сокращения простоя кабинетов и увеличения их загрузки следует изменить систему оповещения пациентов, а также уменьшить интервал записи на первичные консультации до 10 дней, чтобы больше человек записать именно на лечение, которое приносит прибыль.

После изменения система напоминаний о приемах будет выглядеть следующим образом (рисунок 3.16).

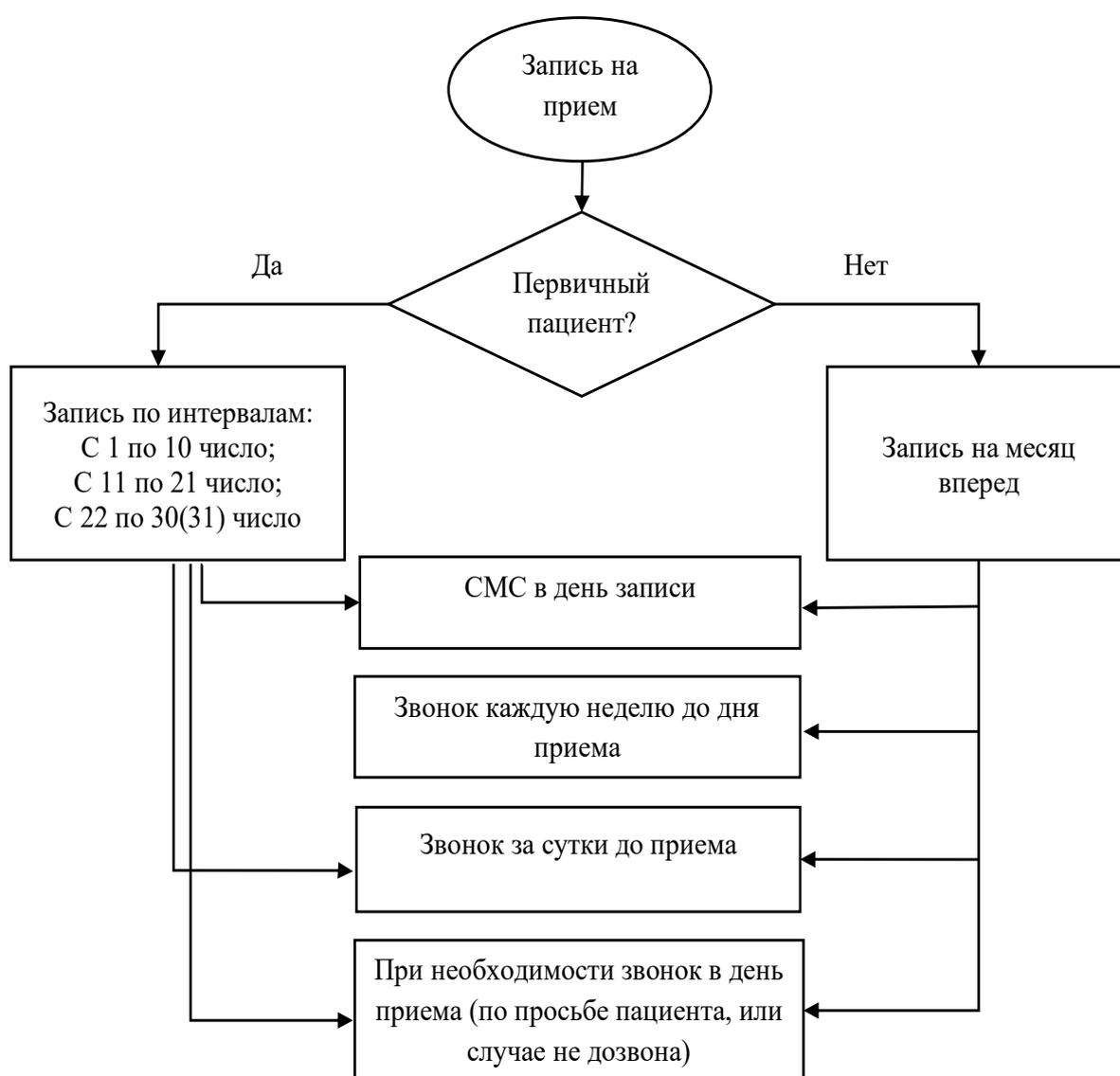


Рисунок 3.16 – Новая система напоминаний о приемах ООО «Джин»

По данным рисунка 3.16, такая система записи позволит сократить время простоя кабинетов, а также у пациентов появится больше возможности записаться на лечение в ближайшее время.

При этом затраты на введение данной системы будут следующими:

– услуги программиста (единовременные) – 50 000 руб.

Дополнительные затраты на заработную плату администраторов, делающих обзвон не требуются.

При новой системе оповещений процент явки пациентов увеличится на 15 – 20%, а значит уровень загрузки клиники может увеличиться до 70 – 80%.

В таблице 3.7 представлена динамика изменения показателей ООО «Джин» в связи с применением новой системы оповещений.

Таблица 3.7 – Изменение показателей после введения новой системы оповещений

| До новой системы оповещения | | | | После новой системы оповещения | | | |
|-----------------------------|-----------------------------|-----------------------------|-----------------------------|--------------------------------|-----------------------------|-----------------------------|-----------------------------|
| Количество посещений | | Загрузка лечебных кабинетов | | Количество посещений | | Загрузка лечебных кабинетов | |
| Раз | В % от общего числа записей | Раз | В % от общего числа записей | Раз | В % от общего числа записей | Раз | В % от общего числа записей |
| 7058 | 57 | 7058 | 43 | 8915 | 72 | 8915 | 54 |

По данным таблицы 3.7 процент явок увеличивается на 15%, а процент загрузки в среднем по клинике увеличивается на 11%. Таким образом клиника начинает выходить на коэффициент загрузки мощностей до периода пандемии. Такими темпами, количество пациентов будет увеличиваться и соответственно увеличиваться показатели деятельности организации за счет увеличения загрузки, а не увеличения цен.

В связи с увеличением загрузки будут увеличиваться затраты.

Так затраты на материалы, фонд заработной платы с отчислениями составят 13 279 тыс. руб. (на пациентов, которые посетят клинику после новой системы оповещений). Предполагается, что количество пациентов первый год по новой

системе оповещений составит плюс 1000 чел. к основному потоку. Следующим направлением будет рассмотрена проблема управленческого решения, связанная с покупкой микроскопа.

Как сказано выше, всего 15% от общего числа терапевтического лечения приходится на лечение под микроскопом. Данный вид лечения занимает немного больше времени, чем лечение без него, при этом качество лечения возрастает в разы, то есть перелечивать зуб не приходится.

Применение такого дорогостоящего оборудования осуществляют только крупные стоматологические сети: «Стоматологическая практика», «Белый кит», «Сити Смайл», «Вита Смайл», «Да Винчи». При этом не каждый терапевт может лечить под микроскопом. На сеть одной стоматологии с пятью адресами может приходиться 1 – 2 специалиста, которые лечат под микроскопом.

Потери от недозагрузки работы с микроскопом представлены в таблице 3.8.

При работе с микроскопом повышается качество лечения. Увеличивается количество времени приема с 1,5 до 2 часов. Увеличивается количество пломбировочного материала и сопутствующих инструментов. Таким образом, если средняя цена терапевтического лечения без микроскопа составляет 6,5 тыс. руб., то с его использованием – 12 тыс.руб..

Так как лечение под микроскопом не самый популярный вид терапевтического лечения, то можно рассчитать недополученную прибыль в результате его 100% загрузки. За количество посещений терапевтического отделения взяты данные 2020 года.

Таблица 3.8 – Расчет недополученной прибыли при использовании микроскопа

| Показатель | Кабинет №1 | Кабинет №2 | Кабинет №3 |
|---|------------|------------|------------|
| Средняя цена за прием с микроскопом, тыс. руб. | 12,00 | - | - |
| Средняя цена за прием без микроскопа, тыс. руб. | - | 6,50 | 15,20 |
| Количество пациентов в год в кабинете, чел. | 600,00 | 542,00 | 520,00 |
| Итого, тыс. руб. | 7200,00 | 3523,00 | 7904,00 |
| Итого по терапевтическому отделению, тыс. руб. | 29 736,44 | | |

По данным таблицы 3.8 при загрузке микроскопа в полном объеме выручка от всего терапевтического лечения достигает 29 736 тыс. руб., в то время как при минимальной загрузке микроскопа выручка всего терапевтического отделения составила 29 517 тыс. руб..

Таким образом размер недополученной выручки составит 219,48 тыс. руб..

Однако лечение под микроскопом нужно не всем пациентам. Надобность именно микроскопического лечения определяет лечащий доктор. Для минимизации простоев микроскопа, а также для обеспечения загрузки терапевта, следует принять следующие действия:

- 1) Выделить определенные часы для лечения именно под микроскопом;
- 2) Запустить рекламу на сайте, в социальных сетях, на баннерах, листовках о преимуществах лечения под микроскопом;
- 3) Обоснование высокой цены за такие приемы.

Являясь более качественным видом терапевтического лечения, пациенты могут сохранить зубы, не прибегая к ортопедическому лечению. Потратив большую сумму на лечение под микроскопом риск потери зуба уменьшается в несколько раз. Данный вывод следует использовать в рекламной кампании.

Лозунг будет представлять следующее: «платишь больше за лечение, не платишь за протез». В качестве рекламных лиц следует выбрать людей, визуально подходящих к возрастной категории около 40 лет. Это обосновано тем, что именно в данном возрасте люди чаще всего обращаются за помощью к ортопеду. Значит данная реклама будет наиболее убедительна и привлечет новых пациентов на лечение под микроскопом.

Таким образом услуга становится искусственно недоступной, а значит больше пациентов захотят ей воспользоваться.

Таким образом услуга «лечение под микроскопом» становится автономизированной на рынке стоматологических услуг.

При этом единовременные затраты на продвижение данного предложения представлены в таблице 3.9.

Таблица 3.9 – Единовременные затраты по продвижению услуги «лечение под микроскопом»

| Статья затрат | Стоимость |
|---|-----------|
| Реклама в социальных сетях, тыс. руб | 20 |
| Печать листовок в размере 100 000 шт, тыс. руб. | 11 |
| Наружная реклама (за 1 месяц), тыс. руб. | 174 |
| Заработная плата курьера, тыс. руб. | 25 |
| Итого затрат, тыс. руб. | 230 |

По данным таблицы 3.9 единовременные затраты равняются 230 тыс. руб.

При ограничении по времени работы микроскопа до 3 дней в неделю по 6,5 часов, при условии, что прием длится 2 часа, в день выходит по 3 приема. Итого за год приемов составит 432.

В кабинете с микроскопом будет вестись и обычный прием терапевта: 3 дня по 6,5 часов по 1,5 часа за прием. Итого: 624 приема.

Итого загрузка кабинета с микроскопом составит: 1056 приемов.

Максимальная загрузка терапевта в одном кабинете, по трудовому кодексу по нормативам и без переработки с учетом технологического перерыва на обработку кабинета равна 1728 часов в год, при полуторачасовом приеме – 1152 приема в год, при приеме 2 часа – 864.

В таблице 3.10 представлен график работы терапевтических кабинетов после введения лимитированной работы микроскопа.

Таблица 3.10 – Измененный график работы терапевтического отделения

| Кабинет | Вид лечения | | Максимально возможное количество приемов в год | |
|------------|-----------------------------|------------------------------|--|-----------------------|
| | С микроскопом | Без микроскопа | Работа с микроскопом | Работа без микроскопа |
| Кабинет №1 | 3 дня в неделю по 6,5 часов | - | 432 | - |
| Кабинет №2 | - | 7 дней в неделю по 6,5 часов | - | 1152 |
| Кабинет №3 | - | 7 дней в неделю по 6,5 часов | - | 864 |

Для микроскопа взята загрузка в 80%, в связи с тем, что в первый проектный год невозможно будет загрузить 100% микроскоп, так как нужно время для привлечения клиентов.

Для оставшихся кабинетов была взята загрузка 55%. Так как в 2020 году средняя загрузка терапевтического отделения составила 55%.

Во время введения автономизированной услуги кабинет с микроскопом не будет задействован при классическом лечении.

В связи с этим остаются незадействованные ресурсы доктора.

В таблице 3.11 представлены расчеты по выручке при введении нового предложения.

Таблица 3.11 – Расчет выручки по новые загрузки кабинетов

| Вид лечения | Коэффициент загрузки, % | Количество приемов с учетом коэффициента загрузки | Средние затраты на прием, тыс. руб. | Годовые затраты за прием, тыс. руб. | Цена за прием, тыс. руб. | Годовая выручка с учетом затрат, тыс. руб. |
|-----------------------------|-------------------------|---|-------------------------------------|-------------------------------------|--------------------------|--|
| С микроскопом (кабинет №1) | 90 | 388,8 | 3,2 | 1244,0 | 12,0 | 5910,0 |
| Без микроскопа (кабинет №1) | - | - | - | - | - | - |
| Без микроскопа (кабинет №2) | 55 | 657,0 | 2,7 | 1773,0 | 6,5 | 6041,0 |
| Без микроскопа (кабинет №3) | 55 | 492,0 | 3,2 | 1576,0 | 14,0 | 8471,0 |
| Итого | X | X | X | 4593,0 | X | 20422,0 |

По данным таблицы 3.11 выручка от всего терапевтического лечения составит 20 422 тыс. руб.

В последующие года загрузка микроскопа может увеличиться до 100%, также просматривается вариант увеличения работы кабинета с микроскопом, что в целом положительно скажется на загрузке всего терапевтического отделения.

Таже загрузка оставшихся кабинетов будет увеличена, так как на сегодняшний момент, после снятия ограничений в связи с пандемией, поток пациентов в клинику увеличивается.

Стратегия диверсификации

Как сказано уже ранее в стоматологии «Джин» наблюдаются высокие цены, работа на сокращающемся сегменте.

Предлагается введение новой услуги для выхода на новую целевую категорию при этом изменить ценовую политику.

В предложении, описанном выше, врач, работающий с микроскопом, имеет половину загрузки своего рабочего времени (3 дня по 6,5 часов, вместо 7 дней по 6,5 часов).

В стратегии диверсификации предлагается загрузить данного доктора следующим способом.

В настоящее время в Челябинске существуют 11 крупных предприятий с численностью работников, которых достигает 30 000 человек.

На данных предприятиях необходимо прохождения медицинского освидетельствования раз в полгода, непосредственно услуги стоматолога очень востребованы для данного мероприятия.

При этом не во всех медицинских учреждениях, с которыми сотрудничают крупные предприятия, есть стоматолог, а значит необходимость проведения санации полости рта вынуждает работников искать стоматологии, в которых это можно сделать.

В виду низкой загрузки специалистов в стоматологии «Джин» следует рассмотреть предложение о выезде специалиста на крупное предприятие для санации полости рта у работников.

Многие доктора имеют собственный автомобиль и могут быть мобильными. Проводя санацию полости рта и давая заключения по лечебным мероприятиям.

При этом лечение в стоматологии после санации предусмотрит определенные льготы, но только для сотрудников предприятия, с которым был заключен договор.

Таким образом, сниженная цена позволит выйти на более дешевый сегмент рынка, увеличит количество посещений клиники. Так как трудовым кодексом регламентирован 6 часовой рабочий день 7 дней в неделю, то одну такую смену в

месяц врачи направлений: терапия и хирургия могут посещать предприятие раз в месяц.

В одну смену доктор может принять 12 человек (рабочий день для санации 6,5 часов, 8 раз в месяц, продолжительность приема 30 минут), за месяц 96 человек, за год 1152 человека.

При этом около 75% работников (864 человека от годового числа сотрудников, получивших санацию) нуждаются в дальнейшем лечении.

Помимо лечения кариеса примерно 30% пациентам необходимо лечение пульпита (удаление нервов с последующей пломбировкой каналов).

Цена на данный вид приема за счет пломбировочного материала также будет снижена.

Лечение по сниженной цене предусматривает более дешевый пломбировочный материал (материал класса М3 Filtek), который по составу практически не отличается от более улучшенных композитов как М4 Filtek, Filtek Ultimate.

Материальные затраты и стоимость лечения с материалами категории М3 и М4 представлены в таблице 3.12.

Таблица 3.12 – Материальные затраты и стоимость лечения по категориям М3 и М4 композитов

| Показатель | Кариес | | Пульпит | |
|---|-------------------------------|-----|-------------------------------|------|
| | Тип пломбировочного материала | | Тип пломбировочного материала | |
| | М3 | М4 | М3 | М4 |
| Цена материала на один прием, тыс. руб. | 2,3 | 3,2 | 4,6 | 5,4 |
| Цена за прием сопутствующих материалов, тыс. руб. | 0,5 | 0,5 | 1,6 | 1,6 |
| Итоговая цена за материалы тыс. руб. | 2,8 | 3,7 | 6,2 | 7,0 |
| Итоговая цена за прием, тыс. руб. | 5,7 | 6,5 | 12,4 | 14,0 |

При лечении пульпита многоканального зуба необходимо в 2 раза больше пломбировочного материала, а также лидокаина при депульпации (цена на них остается неизменной).

При изменении стоимости на пломбировочный материал цена на лечение кариеса и пульпита будет снижена на 14% и 13% соответственно.

Исходя из количества посещений терапевтического отделения в 2020 году, ниже представлена таблица 3.13 с учетом посещений от потенциальных пациентов с предприятия, с которым заключен договор.

При загрузке кабинетов в кабинете №1, будет проходить около 20% приемов, так как доктор, осуществляющий прием в этом кабинете работает 3 дня по 6,5 часов с микроскопом, 2 дня по 6,5 часов проводит санацию пациентов на предприятии, оставшуюся смену 6,5 часов может вести классический прием пациентов.

Таблица 3.13 – Количество посещений терапевтического отделения пациентами от предприятия

| Отделение | Поток от предприятия, чел. | Цена за прием для пациентов от предприятия, тыс. руб. | Выручка от приемов, тыс. руб. |
|------------|----------------------------|---|-------------------------------|
| Кабинет №1 | 180,0 | 5,7 | 1026,0 |
| Кабинет №2 | 396,0 | 5,7 | 2257,2 |
| Кабинет №3 | 288,0 | 12,4 | 3571,2 |
| Итого: | | 6854,4 | |

Таким образом сумма выручки от пациентов с предприятия составит 6 854,4 тыс. руб. с учетом затрат и отчислений, а также новыми затратами на бензин в размере 18 тыс. руб. в год.

При рассмотрении возможных вариантов предлагаемых стратегий было рассмотрено только терапевтическое направление в двух стратегиях, так как основной «проблемой» нерентабельности основных средств является микроскоп, применяемы только при лечении терапевта. Также наиболее популярным видом приема является прием терапевтический, исходя из этого разработанная стратегия

по заключению договорных обязательств с крупными предприятиями нацелена именно на данный вид лечения.

В разделе ниже будет представлен экономический эффект от предлагаемых направлений обеспечения экономической безопасности стоматологии «Джин».

Где проектной деятельностью будет выступать терапевтическое отделение, для которого введена новая услуга, автономизирована и интерпретирована как новая услуга лечения под микроскопом, а также введенная новая система оповещений.

Данные предложения следует применять комплексно. Тогда как по отдельности они не принесут ожидаемого экономического эффекта.

3.4 Экономический эффект от разработанных стратегий по обеспечению экономической безопасности ООО «Джин»

Таким образом в выпускной квалификационной работе рассмотрены несколько направлений по обеспечению экономической безопасности предприятия.

Первым рассмотренным направлением было внедрение новой системы оповещений и записи пациентов на консультационные приемы и на лечебные приемы.

Вторым направлением является устранение управленческой ошибки путем дозагрузки микроскопа для терапевтического лечения.

Третьим направлением является выход на новый рынок с новой услугой: целевая аудитория рабочего класса крупных предприятий, для которых при заключении договора со стоматологией «Джин» будут предусмотрены льготы в размере 13% на лечение. Экономический эффект от трех направлений и структура издержек будут представлены в таблицах 3.14 и 3.15 и рисунках 3.17 – 3.18.

За нулевой период был взят 2020 год.

На первом шаге расчета из основной деятельности была полностью убрана терапия, так как в стратегиях выше рассматривалась только она, по описанным выше критериям.

Таблица 3.14 – Экономический эффект от реализации комплекса всех мероприятий для обеспечения экономической безопасности ООО «Джин»

| Показатель | Шаг расчета (год) | | | | | | | | | | | |
|--|-------------------|-------------|-----------|------------|-----------|------------|-----------|------------|-----------|------------|-----------|------------|
| | 0 | | 1 | | 2 | | 3 | | 4 | | 5 | |
| | Тыс. руб. | В % к итогу | Тыс. руб. | В % к базе |
| Выручка всего, в т.ч.: | 101566 | 100 | 100099,9 | 98,56 | 102266,6 | 100,69 | 104511,7 | 102,9 | 107661,8 | 106 | 109231,3 | 107,55 |
| от основной деятельности | 101566 | 100 | 62970,92 | 62 | 63900 | 62,91 | 65320 | 64,31 | 66820 | 65,79 | 66960 | 65,93 |
| от проектной деятельности | 0 | 0 | 37128,93 | - | 38366,56 | - | 39191,65 | - | 40841,82 | - | 42271,29 | - |
| Затраты всего, в т.ч.: | 98660 | 100 | 99090 | 100,44 | 100558,9 | 101,92 | 102084 | 103,47 | 104904,7 | 106,33 | 106156,3 | 107,6 |
| от основной деятельности | 98660 | 100 | 61890 | 62,73 | 62508,9 | 63,36 | 63133,99 | 63,99 | 64396,67 | 65,27 | 65040,64 | 65,92 |
| от проектной деятельности | 0 | 0 | 37200 | - | 38050 | - | 38950 | - | 40508 | - | 41115,62 | - |
| Издержки всего: | 98660 | 100 | 99090 | 100,44 | 100558,9 | 101,92 | 102084 | 103,47 | 104904,7 | 106,33 | 106156,3 | 107,6 |
| постоянные издержки | 64631 | 65,51 | 62272 | 96,35 | 58698,9 | 90,82 | 59308,99 | 91,77 | 60533,42 | 93,66 | 61158,07 | 94,63 |
| переменные издержки | 34029 | 52,65 | 36818 | 108,2 | 41860 | 123,01 | 42775 | 125,7 | 44371,25 | 130,39 | 41115,62 | 120,83 |
| Прибыль всего, в т.ч.: | 2906 | 100 | 1009,85 | 34,75 | 1707,66 | 58,76 | 2427,66 | 83,54 | 2757,16 | 94,88 | 3075,03 | 105,82 |
| от основной деятельности | 2906 | 100 | 1080,92 | 37,2 | 1391,1 | 47,87 | 2186,01 | 75,22 | 2423,33 | 83,39 | 1919,36 | 66,05 |
| от проектной деятельности | 0 | 0 | -71,07 | - | 316,56 | | 241,65 | | 333,82 | | 1155,67 | |
| Рентабельность деятельности всего, в т.ч.: | 2,86 | 100 | 1,01 | 35,26 | 1,67 | 58,36 | 2,32 | 81,19 | 2,56 | 89,51 | 2,82 | 98,39 |

Окончание таблицы 3.14

| Показатель | Шаг расчета (год) | | | | | | | | | | | |
|---------------------------|-------------------|----------------|-----------|---------------|-----------|---------------|-----------|---------------|-----------|---------------|-----------|---------------|
| | 0 | | 1 | | 2 | | 3 | | 4 | | 5 | |
| | Тыс. руб. | В % к итогу | Тыс. руб. | В % к базе |
| от основной деятельности | 2,86 | 100,00 | 1,72 | 59,99 | 2,18 | 76,09 | 3,35 | 116,97 | 3,63 | 126,75 | 2,87 | 100,18 |
| от проектной деятельности | 0,00 | 0,00 | -0,19 | - | 0,83 | - | 0,62 | - | 0,82 | - | 2,73 | - |

Таблица 3.15 – Структура издержек при реализации комплекса всех мероприятий для обеспечения экономической безопасности ООО «Джин»

| Показатель | Шаг расчета (год) | | | | | | | | | | | |
|---------------------|-------------------|----------------|-----------|----------------|-----------|----------------|-----------|----------------|-----------|----------------|-----------|----------------|
| | 0 | | 1 | | 2 | | 3 | | 4 | | 5 | |
| | Тыс. руб. | В % к итогу | Тыс. руб. | В % к итогу | Тыс. руб. | В % к итогу | Тыс. руб. | В % к итогу | Тыс. руб. | В % к итогу | Тыс. руб. | В % к итогу |
| Затраты всего: | 98660,00 | 100,00 | 99090,00 | 100,00 | 100558,90 | 100,00 | 102083,99 | 100,00 | 104904,67 | 100,00 | 106156,26 | 100,00 |
| Постоянные издержки | 64631,00 | 65,51 | 62272,00 | 62,84 | 58698,90 | 58,37 | 59308,99 | 58,10 | 60533,42 | 57,70 | 61158,07 | 57,61 |
| Переменные издержки | 34029,00 | 34,49 | 36818,00 | 37,16 | 41860,00 | 41,63 | 42775,00 | 41,90 | 44371,25 | 42,30 | 44998,19 | 42,39 |

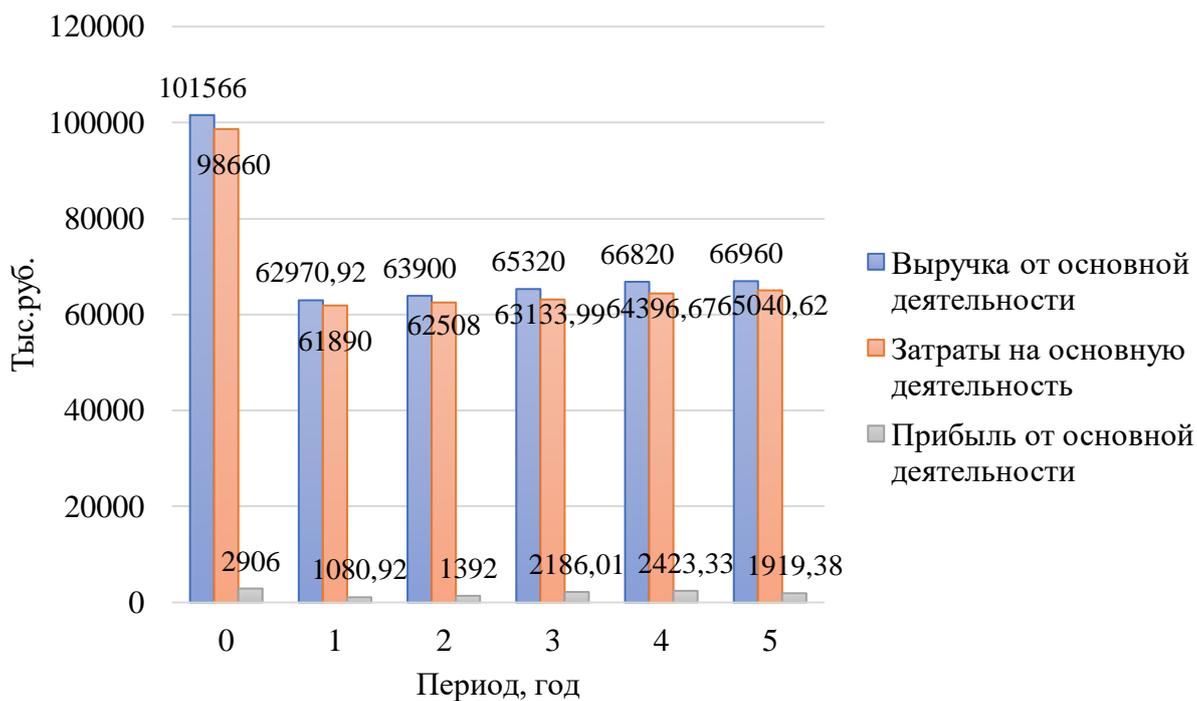


Рисунок 3.17 – Динамика основных показателей основной деятельности при реализации комплекса предлагаемых направлений обеспечения экономической безопасности ООО «Джин»

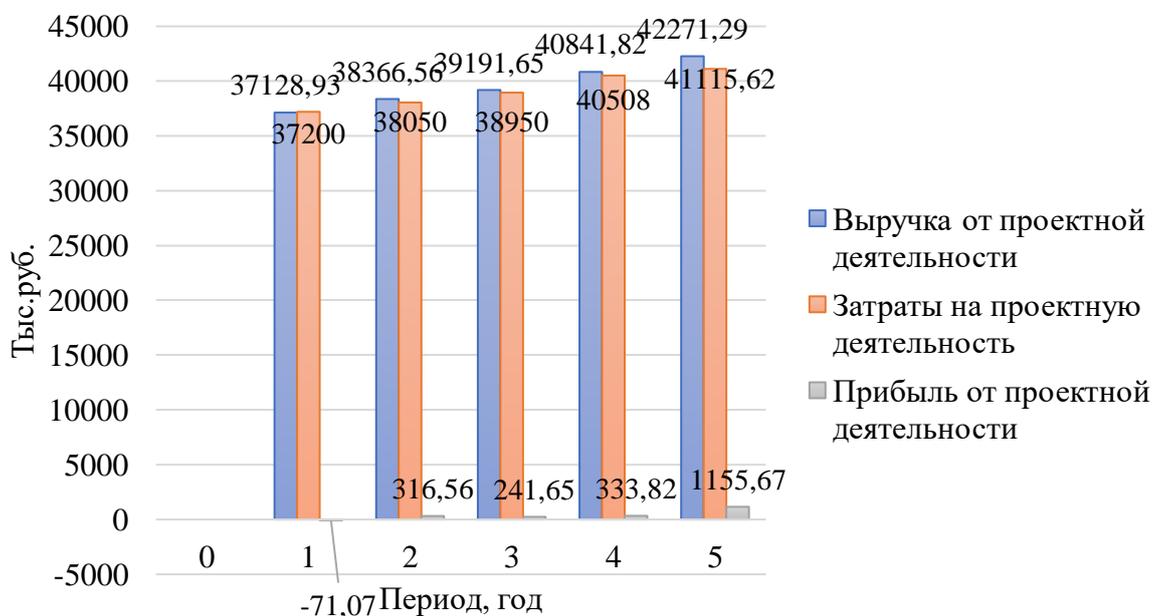


Рисунок 3.18 – Динамика основных показателей проектной деятельности при реализации комплекса предлагаемых направлений обеспечения экономической безопасности ООО «Джин»

По результатам, представленным на рисунках 3.17 и 3.18 и в таблице 3.14, реализация предложенных мероприятий для обеспечения экономической безопасности стоматологии «Джин» позволит увеличить финансовый результат. Рентабельность основной деятельности организации выходит на уровень 2020 года без завышения цен, а только корректировки за счет материалов и увеличения загрузки.

Проектная деятельность, определенная в промежутке 4 – 5 лет после ее введения подлежит обязательной актуализации после окончания данного периода. Данная деятельность будет актуальна и приносить положительных эффект только этот период.

Следует отметить, что необходимо разработать комплекс мер при обеспечении экономической безопасности и других отделений, а не только терапии.

Диверсификационное предложение позволит не только в первую пятилетку, но и в последующие года привлекать не только новых пациентов, но и расширять рамки партнеров стоматологии «Джин», что может быть началом для открытия новых стоматологических кабинетов, выхода на новые рынки, регионы, а также разработку автономизированных услуг, что в свою очередь сделает стоматологию несомненным лидером в сфере стоматологических услуг.

Выводы по разделу три

По итогам проделанной работы следует сказать, что приведенные мероприятия по обеспечению экономической безопасности стоматологии «Джин» являются не только эффективными, но и становятся основой для дальнейшего развития деятельности в сфере стоматологических услуг.

Изменение системы оповещения пациентов позволяет сохранить и оптимизировать основной вид деятельности стоматологии, повышает ее рентабельность. Актуализация имеющейся услуги (лечение под микроскопом) служит базой для изменения представления и подачи стоматологических услуг.

Также это становится экономически эффективным направлением, что в дальнейшем не позволит принимать нецелесообразные управленческие решения (покупка дорогостоящего оборудования, которое окупит себя за долгий промежуток времени).

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

В результате проведенного исследования поставленная задача была решена, а цели достигнуты.

В рамках изучения теоретической части были выявлены аспекты работы стоматологической клиники в период пандемии, а именно прекращение полноценной работы клиники. То есть стоматология работала в ограниченном режиме только для пациентов с острой болью. Сокращение потока пациентов отрицательно сказалось на финансовом результате деятельности стоматологии.

Анализ предприятия показал, что среди своих ближайших конкурентов стоматология «Джин» уверенно занимает лидирующую позицию не только по ассортименту оказываемых услуг, но и по уровню сервиса. Также стоматология «Джин» дает высокие гарантии не только на материалы, но и на качество лечения. График работы без праздников и выходных, позволяет принимать пациентов в удобное для них время.

Прием пациентов с ограниченными возможностями, а также пациентов с хроническими заболеваниями только укрепляет положение стоматологии «Джин» на рынке стоматологических услуг г. Челябинска.

Позиционируя себя, как стоматологию среднего ценового сегмента, ООО «Джин» закладывает в стоимость услуг не только цену за сами услуги стоматолога, но и сервис, что вполне оправдано, и пациенты не уходят в другие клиники.

Еще одним плюсом является различные способы оплаты услуг: оплата как наличными, так и картой, кредитными средствами, при этом предусмотрена оплата полисами ДМС.

Анализ финансового состояния стоматологии показал, что результат от основного вида деятельности 2019 и 2020 годов стоматологии «Джин» имеют приблизительно равные значения. Это связано с сократившимся потоком

пациентов на время пандемии. С этим связано и незначительное сокращение затрат в 2020 году относительно 2019.

Несмотря на сокращение потока в связи с пандемией ООО «Джин» не работает в убыток, величина чистой прибыли возрастает к 2020 год. Это связано с увеличением стоимости оказываемых услуг, так как врачи и младший медицинский персонал работали в условиях пандемии.

Вторая половина 2020 года по коэффициенту загрузки выходит по мощности на уровень 2018 года, который по многим показателям следует считать экономически привлекательным годом.

В рамках исследования были предложены мероприятия по обеспечению экономической безопасности стоматологии по направлениям продуктовой стратегии, а именно «существующий товар (услуга) – существующий рынок», «новый товар (услуга) – существующий рынок» и «новый товар (услуга) – новый рынок».

Изменение системы оповещения пациентов позволяет сохранить и оптимизировать основной вид деятельности стоматологии, повышает ее рентабельность. Актуализация имеющейся услуги (лечение под микроскопом) служит базой для изменения представления и подачи стоматологических услуг.

После реализации предложенных мероприятий рентабельность организации в прогнозный период будет увеличиваться на 2% в год (проектная деятельность), рентабельность основной деятельности будет иметь такие же темпы роста.

Также это становится экономически эффективным направлением, что в дальнейшем не позволит принимать нецелесообразные управленческие решения (покупка дорогостоящего оборудования, которое окупит себя за долгий промежуток времени).

БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК

- 1 Верзилин, Д.Н., Кустов О.М. Взаимообусловленность общественного здоровья и экономической безопасности системы здравоохранения // Многопрофильная клиника XXI в. Передовые медицинские технологии: материалы международного научно-практического конгресса / под ред. С.С. Алексанина. СПб., 2016. С. 47– 48
- 2 Гаранькова, А.Н. Анализ и оценка экономической безопасности организаций здравоохранения//А.Н. Гаранькова/ Символ науки. - 2016 г.-№11-1(23). - С. 37-39.
- 3 Дьяченко, В.Г., Галёса С.А., Пьетрок М.Т., Павленко И.В. Учебное пособие. – Хабаровск: изд-во ДВГМУ, 2009. – 312 с
- 4 Егоров, К.В. Медицинское право: Учебное пособие / К.В. Егоров, А.С. Булнина, Г.Х. Гараева и др. М.: Статут, 2019
- 5 Жизненный цикл малых и средних предприятий / Ресурсный центр малого предпринимательства (РЦМП). Москва, –2005. URL: <http://www.rcsme.ru>
- 6 Котова, Н.Н. Комплексный анализ хозяйственной деятельности: учебное пособие /Н.Н. Котова. – Челябинск: Издательский центр ЮУрГУ, 2016. – 90 с.
- 7 Котова, Н.Н. Финансовый анализ: учебное пособие /Н.Н. Котова. – Челябинск: Издательский центр ЮУрГУ, 2013. – 64 с.
- 8 Котова, Н.Н. Экономический анализ: учебное пособие /Н.Н. Котова – Челябинск: Издательский центр ЮУрГУ, 2014. – 90 с.
- 9 Максимова, Т.Г., Соснин, В.В. Современные тенденции развития организационно-экономических форм хозяйствования в сфере здравоохранения // Многопрофильная клиника XXI века ... С. 134 –136
- 10 Михалина, Л.М. Практика маркетинговых решений: учебное пособие для магистров / Л.М. Михалина. –Челябинск: Изд-во ЮУрГУ –кафедра ЭБ, 2016.– 101 с.

- 11 Михалина, Л.М. Практикум по виду профессиональной деятельности (3 курс). Рабочая тетрадь / Л.М. Михалина, Е.Б. Голованов. – Челябинск: кафедра ЭБ ЮУрГУ, 2019. –73 с.
- 12 Официальный сайт ЕГРЮЛ режим доступа: <https://egrul.nalog.ru/index.html>;
- 13 Официальный сайт ООО «Стоматологическая практика» <https://стомпрактика.рф/>
- 14 Официальный сайт Федеральной службы государственной статистики режим доступа: <https://rosstat.gov.ru/>
- 15 Приказ от 2 апреля 2020 года N 483 «О работе медицинских организаций Челябинской области в условиях регистрации новой коронавирусной инфекции COVID-19»
- 16 Сайт здравоохранения Челябинской области режим доступа: <https://www.zdrav74.ru/>
- 17 Семенов, И.А., Копаница Г.Д. Разработка и внедрение экспертной телемедицинской системы генерации заключений врача на основе результатов лабораторных исследований // Искусственный интеллект и принятие решений. - 2016. – №3 . – С. 3 – 10.
- 18 «Трудовой кодекс Российской Федерации» от 30.12.2001 N 197-ФЗ (ред. от 30.04.2021) (с изм. и доп., вступ. в силу с 01.05.2021)
- 19 Уйба, В.В. Медико-санитарная безопасность: методологические основы мониторинга и управления. М., 2009. 165 с.
- 20 ЧЕЛСТАТ режим доступа: <https://chelstat.gks.ru/>
- 21 Экологизация и социо-экономическое развитие регионов: оценка региональной дифференциации/ Черешнев В.А., Верзилин Д.Н., Максимова Т.Г., Верзилин С.Д. // Экономика региона. 2013. No 1 (33). С. 33–46
- 22 ЭКЦ ИНВЕСТ-ПРОЕКТ. Маркетинговое исследование рынка стоматологии в России в 2015-2019 гг., прогноз итогов 2020 г. в условиях пандемии COVID-19, – 77с.

23 Harrel, SK, Molinari J. Aerosols and splatter in dentistry: a brief review of the literature and infection control implications. *J Am Dent Assoc* 2004;135:429e37

24 Meng L., Hua F., Bian Z. Coronavirus Disease 2019 (COVID-19): Emerging and Future Challenges for Dental and Oral Medicine. *J. Dent. Res.* 2020 doi: 10:1177/0022034520914246.

25 Peng X., Xu X., Li Y., Cheng L., Zhou X., Ren B. Transmission routes of 2019-nCoV and controls in dental practice. *Int. J. Oral Sci.* 2020;12:9. doi: 10:1038/s41368-020-0075-9.

МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ
Федеральное государственное автономное образовательное учреждение высшего образования
«Южно-Уральский государственный университет (национальный исследовательский университет)»
«Высшая школа экономики и управления»
Кафедра «Экономическая безопасность»

Обеспечение экономической безопасности хозяйствующего субъекта в сфере
здравоохранения (на примере ООО «Джин»)
(наименование темы выпускной квалификационной работы)

АЛЬБОМ ИЛЛЮСТРАЦИЙ
К ВЫПУСКНОЙ КВАЛИФИКАЦИОННОЙ РАБОТЕ
ЮУрГУ – 38.05.01. 2021 445. ВКР

Количество листов _____

Консультант, к.э.н., доцент

_____ / Н.Н. Котова /

« _____ » _____ 20__ г.

Руководитель ВКР доцент

_____ / Л.М. Михалина /

« _____ » _____ 20__ г.

Автор

студент группы ВШЭУ- 566

_____ / _____ /

_____ 20__ г.

Челябинск 2021