Автономная некоммерческая образовательная организация
высшего профессионального образования

«ВОРОНЕЖСКИЙ ЭКОНОМИКО – ПРАВОВОЙ ИНСТИТУТ»

(АНОО ВПО «ВЭПИ»)

Факультет экономический
Кафедра общепрофессиональных дисциплин

КУРСОВАЯ РАБОТА

по дисциплине:«_____»

на тему: «Управленческий учет и анализ в коммерческих медицинских организациях»

Дата защиты: _____

Оценка: _____

Выполнила:
студентка _____ курса
группы _____

Ф.И.О.

Научный руководитель
к.э.н., доцент
Бизин С.В.

_____
(подпись)

Курсовая работа написана в 2014-м году авторами ДипЛипецк, Советская-41, офис 9.
Если нужна авторская и оригинальная курсовая по управленческому учёта в помощь студенту ВЭПИ — обращайтесь!

Липецк2014

СОДЕРЖАНИЕ

Введение ……..3

1. Управленческий учет как инструмент повышения эффективности управления общественными финансами

1.1Понятие управленческого учета, его возникновение, развитие и значимость ……4

1.2 Информатизация коммерческой медицины: особенности, проблемы и перспективы ……11

2. АНАЛИЗ УПРАВЛЕНЧЕСКОГО УЧЕТА В ООО «ВАШ СТОМАТОЛОГ»

2.1 Характеристика объекта исследования ……..15

2.2 Миссия, видение, стратегия и цели (стратегическая карта) ……19

2.3. Оптимизация бизнес-процесса ……20

3. РАЗРАБОТКА МЕРОПРИЯТИЙ ПО СОВЕРШЕНСТВОАНИЮ УПРАВЛЕНЧЕСКОГО УЧЕТА В ООО «ВАШ СТОМАТОЛОГ»

3.1 Оценка рисков проекта, мероприятия по минимизации рисков ……..26

3.2 Экономическая эффективность реализации проекта ……30

Заключение ……44

Список использованных источников ……49

ВВЕДЕНИЕ

В настоящее время гипотеза о необходимости рационального использования финансовых средств (в особенности бюджетных, в силу их публичности и важной для государства социальной роли) близка к статусу аксиомы. Не вызывает сомнений тот факт, что при осуществлении контрольных полномочий в рамках использования публичных финансов необходимо учитывать не только законность получения тех или иных доходов и целевой характер осуществления различных расходов, но, также, эффективность использования бюджетных средств.

Один из основных финансовых инструментов, коим является бухгалтерский учет, позволяет получить огромный массив данных о финансовом состоянии и результатах деятельности организации, например, информацию об ее активах, о расходах и об операциях с активами. Однако, в силу нацеленности бухгалтерского учета, как на внутреннего, так и на внешнего пользователя информации, степень детализации данных бухгалтерской отчетности недостаточна для формирования исчерпывающего ответа на вопрос о текущем уровне эффективности проводимой исследуемым объектом деятельности.

Таким образом, мы осознаем, что для эффективного управления организация нуждается в подробном информационном сопровождении, позволяющем не только осуществить целесообразное планирование расходов, но и детально охарактеризовать разумность принимаемых решений. В данном случае, особую актуальность приобретает использование такого инструмента, как управленческий учет.

По данной причине представленная тема, безусловно, *актуальна*, так как внедрение управленческого учета в практику находится в стадии становления.

Объектом исследования данной работы является предприятие ООО «Ваш стоматолог». Предметом – организация управленческого учета.

Методологическую основу представленной работы составляют нормативные правовые акты и научные труды в области организации бухгалтерского и управленческого учета, теории государства и права. В работе использованы методы экономико-статистического анализа, методы анализа и синтеза экономической информации.

Многие авторы уделили внимание данному вопросу, что говорит о высокой научной разработанности темы управленческого учета. Так, в представленной работе будут использованы труды таких авторов как Д.А. Волошин, Е.И. Костюкова, Т.А. Башкатова, Т.П. Карпова и др. Вместе с тем, следует отметить, что большинство научной литературы посвящено вопросу управленческого учета в коммерческих организациях, где, естественно, мерилом эффективности является уровень получения прибыли.

Основной *целью* настоящей работы является исследование анализа и управленческого учета на коммерческих медицинских учреждениях.

Для достижения данной цели в представленной работе будут реализованы следующие *задачи*:

- раскрыть сущность понятия «управленческий учет» как инструмента повышения эффективности управления финансами;
- проанализировать управленческий учет в ООО «Ваш стоматолог»
- Разработать мероприятия по оптимизации управленческого учета.

Курсовая работа состоит из введения, трех глав, заключения, библиографического списка.

1. УПРАВЛЕНЧЕСКИЙ УЧЕТ КАК ИНСТРУМЕНТ ПОВЫШЕНИЯ ЭФФЕКТИВНОСТИ УПРАВЛЕНИЯ ОБЩЕСТВЕННЫМИ ФИНАНСАМИ

1.1 Понятие управленческого учета, его возникновение, развитие и значимость

В международной практике институт управленческого учета нашел широкое распространение во второй половине XX в., хотя, следует отметить, что трактовка самого термина, обозначающего данный инструмент, варьируется. «Содержание понятия «управленческий учет» в разных странах различное. Впервые его начали использовать авторы, пишущие на английском языке. В Германии этим термином не пользуются вообще, предпочитая название соответствующего учебного курса и практического дела «Исчисление затрат и результатов». Соответственно, область планирования, учета, контроля и анализа издержек ограничивается в основном выручкой от продаж и затратами текущего года. В англоязычных странах (США, Англии, Канаде) управленческий учет рассматривают шире. В его сферу входят финансовые и производственные инвестиции, результаты их использования. Во Франции предпочитают понятие «маржинальный учет» и ограничивают его поиском и обоснованием управленческих решений на перспективу с использованием показателей маржинальной прибыли».[1]

Сама идея управленческого учета возникла в США в 1912 г.: сотрудником аудиторской фирмы «ПрайсуотерхаузКуперс» Ч. Гаррисоном была опубликована концепция учета, получившая название «стандарт-костинг» (Standard Costing). Одним из первых практических примеров

[1] Сунгатуллина Р.Н., Загарских В.В. Международный опыт организации управленческого учета // Международный бухгалтерский учет. 2012. № 12. С. 19.

внедрения управленческого учета стала разработка системы управленческого учета компанией «Дюпон», включавшей:

- процесс годового операционного бюджетирования;
- еженедельные отчеты о продажах и ежемесячные гибкие бюджеты;
- годовые отчеты о результатах деятельности, включая прибыльность инвестиций.

Подобная система обеспечивала комплексную организацию планирования, координации, контроля и оценки деятельности подразделений компании, которая придерживалась философии централизованного контроля с децентрализованной ответственностью.[2]

В дальнейшем подходы к управленческому учету развивались, эволюционировали и в настоящий момент существует несколько концепций управленческого учета[3] .

Таким образом, мировой практикой наработан богатый опыт организации управленческого учета, который может быть применен в российских реалиях.

Понимание того факта, что эффективное управление требует анализа финансовой отчетности, позволяющей оценить обоснованность и рациональность принятия того или иного решения, и того, что данных бухгалтерского отчета для подобного анализа недостаточно, в научной литературе сформировалось уже давно.

Так, данная тема поднималась неоднократно, в том числе, применительно к сфере оказания медицинских услуг. Как отмечает Н. Ильичева, «в связи с наличием в учете бюджетных и внебюджетных средств невозможно сформировать единую финансовую отчетность, на

---

[2] Сунгатуллина Р.Н., Загарских В.В. Международный опыт организации управленческого учета // Международный бухгалтерский учет. 2012. № 12. С. 21.

[3] Сунгатуллина Р.Н., Загарских В.В. Международный опыт организации управленческого учета // Международный бухгалтерский учет. 2012. № 12. С. 22 – 24.

основании которой можно было бы получить полную, прозрачную, консолидированную отчетность по всем средствам учреждения, отражающей не только поступление, но и эффективность использования всех средств, а также финансовый результат. Возникает необходимость параллельно бухгалтерскому учету развивать управленческий учет, так как в современных условиях развития общества информационные потребности и запросы руководителей не могут быть удовлетворены бухгалтерским учетом в полной мере».[4] Цитируемая статья датирована 2005 г., однако, до сих пор в российском законодательстве (как будет подробно показано в следующем разделе) подход к внедрению управленческого учета в практику управления публичными финансами детально не проработан, и данный институт представлен лишь несколькими ведомственными актами.

Тем не менее, данному понятию уделяется весьма большое внимание и посвящается существенное количество публикаций, а научный интерес создает предпосылки для расширенного применения управленческого учета в практике государственного управления. Более того, стоит отметить, что в российской практике применение управленческого учета в частном секторе становиться нормой.[5]

Вместе с тем, вопрос определения и сущности управленческого учета в научных кругах остается весьма дискуссионным. «Трактовки управленческого учета, представленные различными авторами, в основном отражают функции управленческого учета в процессе управления организацией, варьируя терминологией, количеством перечисленных действий учета, отличий от финансового и производственного учета, расстановкой акцентов».[6]

---

[4] Ильичева Н. Управленческий учет в бюджетных учреждениях здравоохранения // Бюджетные организации: бухгалтерский учет и налогообложение. 2005. № 2. С. 6.

[5] Волошин Д.А. Стратегический управленческий учет // Экономический анализ: теория и практика. 2007. № 16. С. 25.

[6] Костюкова Е.И., Башкатова Т.А. Организационно-методические основы функционирования системы управленческого учета // Международный бухгалтерский учет. 2011. № 36. С. 14.

Большинство авторов трактуют управленческий учет, как подсистему бухгалтерского учета, используемую для планирования, управления и контроля за деятельностью организации.[7] Однако ряд авторов придерживаются позиции, в соответствии с которой управленческий учет является обособленным институтом. Например, М.А. Вахрушина высказывает мнение, согласно которому управленческий учет функционирует параллельно с системой финансового учета.[8]

Так, по мнению С.А. Николаевой, управленческий учет «представляет собой систему учета, планирования и контроля, анализа данных о затратах и результатах хозяйственной деятельности в разрезе, необходимом для управления объектов, оперативного принятия на этой основе различных управленческих решений в целях оптимизации финансовых результатов деятельности предприятия».[9] Т.П. Карпова полагает, что «управленческий учет - это интегрированная система учета затрат и доходов, нормирования, планирования, контроля и анализа, которая систематизирует информацию для оперативных управленческих решений и координации проблем будущего развития предприятия».[10]

В целом, подход к управленческому учету в научной литературе весьма многообразен, несмотря на то, что имеются и общие черты. Как отмечает Н. Ильичева «общим моментом является, что информация управленческого учета предназначена для использования внутри организации, с целью принятия управленческих решений, в чем и состоит возможность активного ее воздействия на процесс производства».[11] При этом управленческий учет, бесспорно, связан с бухгалтерским учетом, поскольку бухгалтерский баланс

---

[7] Управленческий учет: Учебное пособие (под ред. А.Д. Шеремета). М.: ИД ФБК-ПРЕСС, 2000. С 428.

[8] Вахрушина М.А., Лялькова Е.Е. Учетная политика в системе управленческого учета: Метод формирования, практика применения, М.: Экономистъ, 2008. - С. 205.

[9] Николаева С.А. Учетная политика организации. Принципы формирования, создание, практические рекомендации, аудиторская проверка, М.: Аналитика-Пресс, 2006. - С.176.

[10] Карпова Т.П. Управленческий учет. 2-е изд., перераб. и доп. - М.: Юнити-Дана, 2004. с 251

[11] Ильичева Н. Управленческий учет в бюджетных учреждениях здравоохранения // Бюджетные организации: бухгалтерский учет и налогообложение. 2005. № 2. С. 8.

является источником информации о финансовом состоянии хозяйствующего субъекта, используемый и в целях налогообложения, следовательно, противоречия с ним в части описания активов невозможны. Необходимо также отметить, что управленческий учет преследует свои собственные цели, направленные, в том числе, на выявление эффективности использования финансов, то есть, фактически, для улучшения показателей деятельности конкретного субъекта, что является, по существу, его внутренней целью. Однако в отношении субъектов публичного сектора реализация подобных внутренних целей имеет особое, общественное, значение, а бухгалтерский учет универсален и распространяется на все хозяйствующие субъекты.[12]

Таким образом, представляется правильным сделать вывод, согласно которому управленческий учет, хоть и связан с бухгалтерским, все же является отдельным институтом, применение которого в отношении частных субъектов является их внутренним выбором, в то время как для публичного сектора подобная форма отчетности должна, по нашему мнению, быть обязательной. Стоит отметить, что шаги в данном направлении уже предпринимаются, что будет показано в следующем разделе.

Необходимость вышеупомянутых мер очевидна, так как управленческий учет позволяет осуществлять планирование деятельности организации, исходя из оценки эффективности осуществляемых расходов и их оптимизации. При этом, если в коммерческих организациях управленческий учет, как внутренняя форма контроля, применим для определения эффективности хозяйственной деятельности и оптимизации показателей прибыльности, то в условиях публичного сектора управленческий учет необходим, в первую очередь, для оценки эффективности использования бюджетных средств.

---

[12] ч. 5 ст. 2 Федерального закона от 06 декабря 2011 № 402-ФЗ «О бухгалтерском учете»

Важным понятием в управленческом учете является понятие *центра затрат*, то есть первичные производственные и обслуживающие единицы, которые характеризуются единообразием функций и производственных операций, сходным уровнем технической оснащенности и организации труда, направленностью затрат. Их выделяют в качестве объекта планирования и учета затрат в целях их детализации, усиления контроля и повышения точности калькулирования. Центр затрат может совпадать с организационной единицей или же быть подразделением, входящим в состав этой единицы. Основой выделения центров затрат является единство используемых основных средств и оборудования, выполняемых операций или функций.[13] За счет выделения центров затрат осуществляется расчет себестоимости товара/услуги и планирование по принципу, согласно которому доход не может быть ниже себестоимости.

В отношении сферы обязательного медицинского страхования центрами затрат представляется рациональным считать территориальные фонды обязательного медицинского страхования и объем средств, финансируемый ими в целях реализации территориальных программ обязательного медицинского страхования.

Кроме того, учитывая то факт, что затраты носят характер страховых взносов, представляется возможным принимать во внимание вероятность наступления страхового случая, исходя из демографических характеристик состава населения, то есть планировать на основании статистических данных о заболеваемости и ее сезонном характере, количестве и категориях (например, возрастно-половом составе) пациентов возможное количество страховых случаев в будущем.

Необходимо выделить два основных блока управленческого учета:

---

[13] п. 48 приказа Министерства сельского хозяйства Российской Федерации от 06 июня 2003 г. № 792 «Об утверждении Методических рекомендаций по бухгалтерскому учету затрат на производство и калькулированию себестоимости продукции (работ, услуг) в сельскохозяйственных организациях»

- система показателей, необходимых для оценки деятельности учреждения с целью своевременной выработки управленческих решений;
- система управленческой отчетности, которая позволяет получить исходную информацию для принятия решений. Стоит отметить, что данная отчетность не обязательно должна быть финансовой.[14]

Исходя из того, что центрами затрат Федерального фонда ОМС, фактически, являются территориальные фонды (хотя они не являются структурными подразделениями Федерального фонда ОМС), управленческий учет должен быть консолидирован и может строиться на управленческом учете медицинских и страховых медицинских организаций, в отношении которых должны быть определены показатели эффективности, исходя из специфики их деятельности. Например, в отношении оказания медицинской помощи в стационарных условиях в числе таких показателей могут использоваться:

- среднее число дней занятости койки в году;
- оборот койки;
- средняя длительность пребывания больного на койке в стационаре;
- среднее время простоя койки.[15]

Непосредственно для управленческого учета Федерального фонда ОМС в числе показателей возможно использование показателей объема оказанных медицинских услуг в рамках обязательного медицинского страхования и объема их финансирования.

[14] Ильичева Н. Управленческий учет в бюджетных учреждениях здравоохранения // Бюджетные организации: бухгалтерский учет и налогообложение. 2011. № 2. С. 9.

[15] Ильичева Н. Управленческий учет в бюджетных учреждениях здравоохранения // Бюджетные организации: бухгалтерский учет и налогообложение. 2012. № 2. С. 10.

1.2 Информатизация коммерческой медицины: особенности, проблемы и перспективы

Вопросы внедрения ИТ в деятельность медицинских учреждений вот уже много лет являются предметом ожесточенных дискуссий и жарких споров, но мало-помалу накал страстей вокруг них идет на убыль. Этому в немалой степени способствует постепенное налаживание диалога между медицинским сообществом, с одной стороны, и представителями Минздрава России, с другой. Здесь, правда, надо отметить, что речь во всех этих обсуждениях идет преимущественно о системе государственного здравоохранения.

А как же обстоят дела с информатизацией в сфере коммерческой медицины? В настоящее время данный сектор переживает период активного развития, увеличиваясь, по некоторым данным, на 10—15% в год. Несомненно, что для поддержания таких темпов роста необходимо внедрять новые технологии, в первую очередь управленческие.

Специфика информатизации в коммерческих медицинских учреждениях стала главной темой симпозиума MedSoft-Forum-2014, проведенного Ассоциацией развития медицинских информационных технологий (АРМИТ). В России сложилась не вполне объяснимая ситуация, когда коммерческий сектор по уровню информатизации существенно отстает от государственных лечебно-профилактических учреждений (ЛПУ). Конечно, тут есть и исключения, но их не так уж и много.

Казалось бы, у коммерческих медорганизаций нет тех сложностей, с которыми сталкиваются государственные медучреждения, — они самостоятельны как в организационном плане, так и в финансовом. Но почему-то они не торопятся с масштабной информатизацией.

Главная причина подобного нежелания вкладывать деньги в ИТ заключается в том, что подавляющее большинство разработчиков

медицинского ПО не в состоянии растолковать бизнесу экономическую сторону вопроса, т. е. четко и внятно объяснить, как можно окупить затраты на внедрение медицинской информационной системы (МИС): Обычно разговор сводится к тому, что это необходимо. Но коммерческие организации предпочитают язык цифр, и потому они не восприимчивы к подобным аргументам.

Для коммерческой медицины сегодня наступил благоприятный период, поскольку фирмы-разработчики, специализирующиеся на информатизации государственной медицины, переживают не лучшие времена. Многие из них начинают искать применение своим ресурсам.

В отсутствие обоснованных критериев и показателей разработчикам и заказчикам довольно сложно понять, какие задачи должна решать та или иная МИС. А это в свою очередь вызывает хаотичность информатизации.

Существует такая проблема, как нежелание разработчиков менять уже созданную систему. Если она сейчас работоспособна, то так будет и в дальнейшем при небольших её модификациях. Более того, нет никакого желания скооперироваться и сделать продукт, действительно нужный медицинским организациям.

Исходя из вышесказанного главная задача видится в преодолении отставания в сфере разработки медицинского ПО. Для этого необходимо, во-первых, ввиду отсутствия в здравоохранении системы управления качеством помочь организациям выйти на некие качественные характеристики, которые могли бы быть независимыми от стандарта.

А во-вторых, создавать системы, помогающие руководителям двигаться в направлении к высококачественной работе. Подобный подход уже работает в зарубежных компаниях, где у топ-менеджеров есть понимание, что им требуется система, с помощью которой помимо достижения неких необходимых характеристик они смогут построить

механизм мотивации сотрудников и контроля качества всех процессов внутри организации.

Основной задачей коммерческих медорганизаций, как и любого другого бизнеса, является привлечение новых клиентов и удержание старых. Для эффективного решения этой задачи используемая МИС должна включать соответствующие инструменты, обеспечивающие максимальную гибкость при формировании прейскурантов и реализации сложных схем оплаты (скидки, надбавки, оплата в кредит, по частям, в рассрочку и т. д.). Помимо этого необходимо, чтобы в системе можно было анализировать потоки пациентов, на предмет выяснения, кто является “нашим клиентом”, и отслеживать время прохождения пациентом всех этапов бизнес-процесса (сколько времени он провел в очередях в регистратуру, в ожидании приема и получения результатов исследований и т. д.). Нужны также инструменты для оценки эффективности рекламы, анкетирования пациентов и обеспечения обратной связи с целью выявления “узких мест” и степени удовлетворенности пациентов.

В целом МИС в коммерческом медицинском призвана решить три основные задачи (две из них в той или иной степени присутствуют в государственных ЛПУ, тогда как третья характерна именно для частной организации).

Первая задача направлена на удовлетворение потребностей пациентов, для чего в системе реализуется максимальное большое количество сервисов, предоставляющих удобные инструменты для записи к врачам, получения информации, онлайновых консультаций и требуемых медицинских услуг.

Вторая задача ориентирована на персонал медучреждения, обеспечивая автоматизацию рутинных операций, автоматическое формирование всех требуемых документов, отчетов, выписок и т. п., а также информационную поддержку.

И наконец, третья задача связана с информационной поддержкой администрации и владельцев бизнеса, благодаря чему у них есть возможность в режиме реального времени получать максимально достоверные сведения о функционировании бизнеса, анализировать и контролировать отдачу от вложенных средств, эффективность работы персонала, оборудования, кабинетов и пр.

Существуют также юридические особенности информатизации в коммерческом медучреждении, обусловленные необходимостью оформлять пакет документов при регистрации пациента (договор на оказание платных медицинских услуг, соглашение об их объеме и условиях, счет на оплату и т. д.) и формировать запросы на согласование назначений врача с плательщиком, в роли которого может выступать страховая компания или юридическое лицо. При этом у клиники существует косвенная возможность отказать пациенту в медицинской помощи. Конечно, речь не идет о неотложной помощи, но иногда возникают ситуации, когда руководство дает указание не оказывать никаких услуг конкретному пациенту по причине его скандального поведения, нежелания платить за полученные услуги.

В МИС для коммерческих медучреждений должны найти отражение особенности учета персонала. Прежде всего, это касается приходящих специалистов, т. е. работающих по свободному графику (когда есть пациенты).

Подобный подход особенно актуален для малых частных медицинских центров, что позволяет им при необходимости привлекать высококвалифицированных специалистов, постоянно работающих в других организациях. В таких медучреждениях зачастую бывает совмещение функций персонала на одном рабочем месте (например, регистратора и кассира) и передача реализации части медицинских услуг другим организациям по договору (таких, как проведение лабораторных анализов в сторонней лаборатории).

2. АНАЛИЗ УПРАВЛЕНЧЕСКОГО УЧЕТА В ООО «ВАШ СТОМАТОЛОГ»

2.1 Характеристика объекта исследования

Клиника «Ваш стоматолог» использует в своей медицинской деятельности передовые методики лечения и практический опыт, накопленный за 20 лет работы сети базовых клиник.

Клиника "Ваш стоматолог":

- Весь спектр современных стоматологических услуг
- Врачи высокой квалификации различного профиля
- Современное оборудование
- Высококачественные материалы лучших производителей
- Прогрессивные методы лечения
- Высокие стандарты стерилизации
- Доброжелательная атмосфера
- Работают до 10 вечера без выходных
- Адекватные цены
- Интересная система скидок и акций
- Консультация всех специалистов в нашей клинике стоит 300руб.

В случае заключения договора на лечение по итогам консультации, ее стоимость вычитается из стоимости лечения

Условия обслуживания пациентов:

- Составление договора и информированного согласия
- Возможность оплаты кредитной картой через терминал
- Выдача гарантийного талона
- Предоставление справок для налоговых вычетов

История:

Стоимость лечения в каждом конкретном случае определяется в соответствии с диагнозом и выставляется только после комплексного осмотра врача-стоматолога, проведения необходимых диагностических мероприятий и составления плана лечения.

Стоимость также зависит от выбранных пациентом методов лечения, протезирования и т.д.; материалов и технологий из предложенных врачом вариантов в соответствии с диагнозом; эстетических требований и пожеланий пациента.

Стоматологическая клиника действует на основании Основ законодательства Российской Федерации об охране здоровья граждан и гражданского кодекса Российской Федерации.

Предприятие имеет самостоятельный баланс, расчетный и иные счета в учреждениях банков, печать со своим наименованием и с наименованием вышестоящего органа управления здравоохранения, бланки.

Стоматологическая поликлиника от своего имени приобретает имущественные права и несет ответственность по ним, выступает истцом и ответчиком в суде, арбитражном суде в соответствии с законодательством Российской Федерации. Учреждение отвечает по своим обязательствам, находящими в его распоряжении денежными средствами. При их недостаточности субсидиарную ответственность по его обязательствам несет собственник соответствующего имущества.

Целью создания учреждения является оказание стоматологической помощи населению и получение прибыли.

Предметом его деятельности является высококвалифицированная и специализированная стоматологическая помощь взрослому и детскому населению.

Основными видами деятельности больницы являются:

1) Доврачебная помощь

2) Работы и услуги по специальности клиническая лабораторная диагностика

3) Работы и услуги по специальности рентгенология

4) Амбулаторно-поликлиническая помощь взрослому и детскому населению:

- работы и услуги по специальности анестезиология и реаниматология
- работы и услуги по специальности ортодонтия
- работы и услуги по специальности стоматология
- работы и услуги по специальности стоматология детская
- работы и услуги по специальности стоматология терапевтическая
- работы и услуги по специальности стоматология ортодонтическая
- работы и услуги по специальности стоматология хирургическая
- работы и услуги по экспертизе качества медицинской помощи
- работы и услуги по экспертизе временной нетрудоспособности
- работы и услуги по предрейсовым медицинским осмотрам водителей транспортных средств

-фармацевтическая деятельность в структуре лечебно-профилактического учреждения

- санитарно-гигиенические и противоэпидемические мероприятия.

Свои отношения с другими учреждениями, предприятиями, организациями и гражданами во всех сферах деятельности поликлиника строит на основе договоров и учитывает интересы потребителей, обеспечивает качество продукции, работ, услуг.

При осуществлении права оперативного управления имуществом Учреждение обязано:

- эффективно использовать имущество;
- обеспечивать сохранность и использование имущества строго по назначению;
- не допускать ухудшения технического состояния имущества;

- осуществлять текущий и капитальный ремонт имущества, при этом не подлежат возмещению любые произведенные улучшения имущества;

начислять амортизационные отчисления на изнашиваемую часть имущества при калькулировании стоимости хоздоговорных работ, услуг.

Среднесписочная численность за 2013 год 121 человек. В том числе:

- врачи 41;
- средний мед. персонал 34;
- младший мед. персонал 18 ;
- общепол. персонал 28.

Бухгалтерский учет имущества, денежных средств и обязательств в клинике ведется по плану счетов бухгалтерского учета в соответствии с Инструкцией Минфина РФ по бухгалтерскому учету в бюджетных учреждениях от 30.12.99 г. № 107н и осуществляется бухгалтерией поликлиники, являющейся его самостоятельным структурным подразделением.

Бухгалтерию стоматологической поликлиники возглавляет главный бухгалтер который несет всю полноту ответственности за качество и своевременность выполнения возложенных на бухгалтерскую службу задач и функций. В состав бухгалтерии входит: бухгалтер материального стола, бухгалтер расчетного стола, кассир и главный бухгалтер. Учетная политика учреждения утверждена приказом главного врача от 31.12.2002 года. Бухгалтерский учет автоматизирован на следующих участках: начисление заработной платы, учет основных средств, МБП, материальных запасов.

Бухгалтерия поликлиники руководствуется в своей деятельности положением о бухгалтерской службе, должностными инструкциями, являющимися приложением к приказу об учетной политике организации.

Степень ответственности работников бухгалтерии устанавливается должностными инструкциями. Главный бухгалтер устанавливает служебные

обязанности работников бухгалтерии в должностных инструкциях, утверждаемых главным врачом по представлению главного бухгалтера.

Бухгалтерская служба работает в соответствии с правилами внутреннего трудового распорядка областной больницы.

Ревизия деятельности бухгалтерской службы осуществляется вышестоящими организациями ежегодно.

2.2 Миссия, видение, стратегия и цели (стратегическая карта)

Миссия: «Мы стремимся к устойчивому развитию за счет повышения качества оказываемых услуг».

Видение: Организация выйдет в лидеры по числу обслуживания клиентов».

Стратегия: Увеличение объема услуг за счет повышения скорости и качества обслуживания клиентов.

Стратегическая карта представлена в таблице 2.1.

Таблица 2.1 - Стратегическая карта

	Наименование цели	**Описание способа достижения**
Финансовые цели	Увеличение прибыли	За счет повышения уровня сервиса.
	Снижение издержек	За счет оптимизации коммерческих расходов.
Рыночные цели	Стать лидером оказания стоматологических услуг	За счет активной маркетинговой политики.
	Привлечение новых клиентов	За счет активной маркетинговой политики.
Цели по бизнес-процессам	Сокращение издержек на работу с поставщиками	За счет автоматизации учета
	Достижение эффективности и качества закупок	За счет автоматизации учета
	Сокращение излишков товарных запасов	За счет автоматизации учета
Обучение и развитие	Повышение квалификации персонала	За счет обучения использовать современные ИТ.

Счетная карта организации представлена в таблице 2.2.

Таблица 2.3 - Счетная карта организации

Перспективы	**Цели**	**Показатели**	**Критерии**
Финансовые	Увеличение прибыли	Чистая прибыль	увеличение на 5% за год
	Снижение издержек	Коммерческие расходы	снижение на 15% за год
Рыночные	Стать лидером оказания стоматологических услуг	Средняя цена чека	увеличение на 35% за год
	Привлечение новых клиентов	Кол-во покупателей	увеличение на 20% за год
Процессы	Сокращение издержек на работу с поставщиками	Расходы на связь с поставщиками	снижение на 20% в год
	Достижение эффективности и качества закупок	Срок поставки товаров	снижение до 3дней за 1 год
	Сокращение излишков товарных запасов	Количество товаров на складе	Снижение на 30% за год
Обучение и развитие	Повышение квалификации персонала	Процент квалифицированных сотрудников	увеличение на 20% за год

2.3. Оптимизация бизнес-процесса

Оптимизация бизнес-процесса предполагает эффективное и оптимальное сочетание его элементов для достижения результата (выхода процесса) с наименьшими затратами. [6]

Бизнес-процесс AS IS (как есть) **- «Заказ товара».**

Заведующий секцией информирует товароведа о товаре, который пользуется спросом, но которого нет в наличии и товаровед самостоятельно связывается с поставщиком. Причем связь товароведа с поставщиком не носит унифицированного характера. Заказ товара (связь товароведа с поставщиком) осуществляется как при помощи телефонной так и факсимильной связи.

Необходимо осуществить функционально-стоимостной анализ бизнес-процесс AS IS (как есть) - **«Заказ товара».**

Используемые при выполнении бизнес-процесса ресурсы делятся на временные и материальные.

Бизнес-процесс выполняется в пределах 8 рабочих часов в рамках одного дня и повторяется ежедневно кроме субботы и воскресения, которые являются выходными. Таким образом, составляется итоговая стоимость временных и материальных ресурсов за один рабочий день.

В таблице 2.4 представлены используемые временные ресурсы, которые выражаются в рабочем времени сотрудников.

Таблица 2.4 - Временные ресурсы

№	Название	Количество ресурса	Ставка в час, руб.	Среднее время использования ресурса, часов	Стоимость использования ресурса, руб.
1.	Товаровед	4	92	3	1104
2.	Заведующий секцией	4	63	2,3	579,6
Итоговая сумма:					**1683,6**

Представим детализацию составляющих бизнес-процесс AS IS (как есть) подпроцессов и определим их время и стоимость. В таблице 2.5 представлено время и стоимость подпроцессов.

Таблица 2.5 - Время и стоимость подпроцессов

№	Процесс	Время выполнения, часы	Стоимость процесса, руб.
1.	Составление перечня товаров для закупки.	1,8	453,6
2.	Передача перечня товаров товароведу.	0,2	50,4
3.	Распределение товаров по поставщикам.	1,1	404,8
4.	Поиск контактных телефонов поставщиков.	0,9	331,2

5.	Поиск альтернативных поставщиков.	0,6	220,8
6.	Заказ партии товаров.	0,4	147,2
7.	Фиксация количества и наименований доставленного товара.	0,3	75,6
Итоговая стоимость:			**1683,6**

В таблице 2.6 представлены используемые при выполнении процесса материальные ресурсы.

Таблица 2.6 - Материальные ресурсы

№	Название	Стоимость	Количество ресурса	Стоимость использования ресурса, руб.
1.	Интернет	97 руб.	1 раз	97
	Итоговая сумма:			**97**

Чтобы завершить функционально-стоимостной анализ бизнес-процесса AS IS (как есть) - «Заказ товара» , необходимо суммировать используемые временные и материальные ресурсы при выполнении процесса.

В таблице 2.7 представлена итоговая стоимость бизнес-процесса бизнес-процесса AS IS (как есть) - «Заказ товара» за день.

Таблица 2.7 - Итоговая стоимость бизнес-процесса AS IS (как есть) - «Заказ товара»

Ресурс	Стоимость, руб.
Временные ресурсы	1683,6
Материальные ресурсы	97
Итоговая стоимость выполнения бизнес-процесса:	1780,6

Вывод: Функционально-стоимостной анализ бизнес-процесса AS IS (как есть) показал, что итоговая стоимость выполнения бизнес-процесса составляет 1780,6 рублей.

Далее проведем функционально-стоимостной анализ бизнес-процесса TO BE (как должно быть) «Заказ товара». Необходимо отметить, что роль ИТ-специалиста после обучения сможет выполнять заведующий секцией.

В таблице 2.8 представлены используемые при выполнении процесса временные ресурсы.

Таблица 2.8 -Временные ресурсы

№	Название	Кол-во ресурса	Ставка в час, руб.
1.	Товаровед	4	92
2.	Заведующий секцией	4	63
3.	ИТ-специалист	1	84
Итоговая сумма:			**1215,6**

Представим детализацию составляющих бизнес-процесс TO BE (как должно быть) подпроцессов и определим их время и стоимость. В таблице 2.9 представлено время и стоимость подпроцессов.

Таблица 2.9 - Время и стоимость подпроцессов

№	Процесс	Время выполнения, часы	Стоимость процесса, руб.
1.	Составление перечня проданных товаров.	1,8	453,6
2.	Передача перечня товаров ИТ специалисту.	0,2	50,4
3.	Загрузка данных о продажах товаров в CRM-систему.	1	84
4.	Осуществление запроса на необходимость заказа товаров.	0,6	220,8
5.	Формирование заказа с эл.адресом поставщика.	0,6	220,8
6.	Отправка заказа поставщику.	0,3	110,4
7.	Фиксация количества и наименований доставленного товара.	0,3	75,6
Итоговая стоимость:			**1215,6**

В таблице 2.10 представлены используемые при выполнении процесса материальные ресурсы.

Таблица 2.10- Материальные ресурсы

№	Название	Стоимость	Количество ресурса	Стоимость использования ресурса, руб.
2.	Интернет	97 руб.	1 раз	97
	Итоговая сумма:			**97**

Чтобы завершить функционально-стоимостной анализ бизнес-процесса TO BE (как должно быть) - «Заказ товара» , необходимо суммировать используемые временные и материальные ресурсы при выполнении процесса.

В таблице 2.11 представлена итоговая стоимость бизнес-процесса бизнес-процесса TO BE (как есть) - **«Заказ товара»** за день.

Таблица 2.11 - Итоговая стоимость бизнес-процесса TO BE (как должно быть) - «Заказ товара»

Ресурс	Стоимость, руб.
Временные ресурсы	1215,6
Материальные ресурсы	97
Итоговая стоимость выполнения бизнес-процесса:	**1312,6**

Вывод: Функционально-стоимостной анализ бизнес-процесса TO BE (как должно быть) показал, что итоговая стоимость выполнения бизнес-процесса составляет 1312,6 рублей.

Для сравнения стоимости выполнения бизнес-процесса «Заказ товара» AS IS и бизнес процесса «Заказ товара» TO BE построим таблицу 2.12

Таблица 2.12. - Сравнение стоимости выполнения бизнес-процесса (AS IS и TO BE)

Бизнес-процесс	**Стоимость (за 1 день) выполнения процесса, руб.**	**Стоимость (за 1 месяц) выполнения процесса, руб.**	**Стоимость (за 1 год) выполнения процесса, руб.**
«Заказ товара» AS IS	1780,6	39173	395 293
«Заказ товара TO BE	1312,6	28877	291 397
Итого экономическая выгода за счет оптимизации:	**468**	**10295**	**103 896**

Вывод: **годовой экономический эффект** после оптимизации бизнес-процесса за счет внедрения системы CRM-класса составляет сто три тысячи восемьсот девяносто шесть рублей (103 896).

Внедрение информационной системы на предприятии процесс длительный и трудоѐмкий. Для управления проектом внедрения рекомендуется использовать современные программные продукты, такие как Microsoft Project и Project Expert.

3. РАЗРАБОТКА МЕРОПРИЯТИЙ ПО СОВЕРШЕНСТВОАНИЮ УПРАВЛЕНЧЕСКОГО УЧЕТА В ООО «ВАШ СТОМАТОЛОГ»

3.1 Оценка рисков проекта, мероприятия по минимизации рисков

Оценка рисков проводится качественным и количественным способом. Мероприятия по минимизации рисков устанавливают экспертным и опытным путем.

Качественный и количественный анализ рисков

Риск — неотъемлемая составляющая любого проекта. Более того, рискованные действия даже необходимы для прогресса, а ошибки, как известно, основа приобретения последующего опыта. Несмотря ни на что некоторые риски неизбежны, это не означает, что попытки определить их и управлять ими могут повредить творческой составляющей в работе.

Эффективный процесс определения рисков подразумевает обстановку, в которой люди, определяющие риски, ограждены от возможного наказания за свободное выражение противоречивых мнений. Негативное восприятие рисков отталкивает членов команды от объективного обсуждения проблем

Риск — это зафиксированная возможность возникновения потерь. Для конкретного проекта потери могут быть выражены в форме недостаточного качества конечного продукта, увеличения стоимости проекта, превышения сроков или полным провалом в достижении целей проекта.

Проектный риск — зафиксированная возможность возникновения потерь.

Процесс управления рисками проекта обычно включает выполнение следующих общих процедур (процедуры представлены в приложении 1.

Возможные риски по проекту, их влияние на проект и способы их минимизации представлены в таблице 4.1.

Таблица 4.1 - Риски проекта

Потенциальный риск	**Влияние риска на проект**	**Мероприятия по минимизации риска**
1.Объем задач проекта слишком велик для реализации в требуемые сроки	Необоснованное расширение организационных, логических и других рамок проекта. Невозможность достижения намеченных результатов в требуемые сроки.	Усиление контроля За соответствием приводимых работ рамкам проекта. При расширении рамок проекта проведение дополнительного финансирования и увеличение длительности проекта.
2. Частое изменение целей и задач проекта	Несоответствие результатов проекта ожиданиям и требованиям. Возможное увеличение временных рамок проекта.	Тщательное рассмотрение каждого изменения целей и задач проекта. Утверждение всех изменений целей и задач проекта генеральным спонсором. Соблюдение процедуры внесения изменений в проект.
3. Выделенные сотрудники не могут уделять достаточно времени для работы по проекту	Задачи по сбору информации потребуют большего времени. Потребуется дополнительное время на коммуникацию проектной группы заказчика. Ухудшается передача навыков и знаний сотрудникам заказчика, не происходит "наследования» методов, применявшихся на проекте.	Усиление проектной группы. Увеличение сроков проекта. Увеличение степени участия бизнес-экспертов проекта в работе проектной группы.
4. Недостаточное количество вовлеченных в проект квалифицированных пользователей и технических специалистов со стороны заказчика	Неправильная оценка текущих процессов и требований, предъявляемых к будущей системе. Расширение временных рамок проекта.	Подбор в рабочую группу проекта достаточного количества наиболее квалифицированных пользователей и технических специалистов.
5. Недостаточное количество вовлеченных в проект квалифицированных консультантов со стороны исполнителя	Неправильная оценка текущих процессов и требований, предъявляемых к будущей системе. Расширение временных рамок проекта.	Подбор в рабочую группу проекта достаточного количества наиболее квалифицированных консультантов. Использование в рабочей группе проекта соответствующих специалистов компании или

		третьих лиц, имеющих опыт внедрения продуктов.
6.Отсутствие необходимой документации по проекту	Невозможность контроля над ходом проекта.	Использование структурированной методологии с указанными выходными результатами походу проекта.
7.Задержка в поставке оборудования и (или) поставке программного обеспечения	Расширение временных рамок проекта вплоть до остановки проекта вследствие невозможности реализации спроектированных хранилища данных и финансовой модели на рабочем оборудовании заказчика.	Контроль над ходом проекта со стороны руководства исполнителя. Поиск альтернативных, временных путей решения, на время задержки поставки оборудования или программного обеспечения. Своевременное выставление счета на оплату оборудования и программного обеспечения исполнителем. Своевременная оплата счета заказчиком.
8.Конечные пользователи не готовы к применению новой системы	Сопротивление использованию новой системы со стороны конечных пользователей. Невозможность завершить проект.	Активное вовлечение конечных пользователей в ход проекта с самой ранней его стадии. Разработка механизма стимулирования конечных пользователей (операторов).
10.Снижение внимания руководства заказчика к проекту	Расширение временных рамок проекта вплоть до остановки проекта.	Постоянный контроль за ходом проекта со стороны управления проектом. Активное вовлечение руководства заказчика в обсуждение хода проектом. Демонстрация полученных результатов руководству заказчика начиная с самых ранних стадий.

Шкала вероятностей возникновения рисков представлена в таблице 4.2.

Таблица 4.2 - Шкала вероятностей возникновения рисков

Интервал вероятностей	**Значение для вычислений**	**Формулировка**	**Оценка**
1 - 14%	7%	Крайне маловероятно	1 балл
15 - 28%	21%	Низкая вероятность	2 балла
29 - 42%	35%	Вероятность ниже среднего	3 балла
43 - 57%	50%	50/50	4 балла
58 - 72%	65%	Вероятность выше	5 баллов

		среднего	
73 - 86%	79%	Высокая вероятность	6 баллов
87 - 99%	93%	Крайне вероятно	7 баллов

Последствия риска представлены в таблице 4.3.

Таблица 4.3 - Последствия риска

Оценка	**Отклонение в стоимости**	**Отклонение по расписанию**	**Технические условия**
1 балл	перерасход средств до 1%	сдвиг на 1 неделю	незначительная потеря производительности
2 балла	перерасход средств до 7%	сдвиг на 3 недели	небольшая потеря производительности
3 балла	перерасход средств до 14%	сдвиг на 5 недель	заметная потеря производительности
4 балла	перерасход средств до 21%	сдвиг на 7 недель	средняя потеря производительности
5 баллов	перерасход средств до 28%	сдвиг на 9 недель	значительная потеря производительности
6 баллов	перерасход средств до 35%	сдвиг на 11 недель	большая потеря производительности
7 баллов	перерасход средств до 42%	сдвиг на 13 недель	очень большая потеря производительности

Матрица вероятностей и последствий рисков представлена в таблице 4.4.

Таблица 4.4 - Матрица вероятностей и последствий рисков

Вероятность	Угрозы					
1	1	2	3	4	**9* 5**	**5* 6**
2	2	4	**8* 6**	**2* 8**	10	12
3	**4* 3**	6	**3* 9**	12	**6* 15**	18
4	4	8	12	16	20	24
5	5	10	**10* 15**	20	25	30
6	6	12	18	24	30	36
7	7	14	21	28	35	42
1	1	2	3	4	**9* 5**	**5* 6**

Вывод: риски, имеющие самые неблагоприятные последствия следующие:

1.Объем задач проекта слишком велик для реализации в требуемые сроки;

2. Частое изменение целей и задач проекта;

3. Выделенные сотрудники не могут уделять достаточно времени для работы по проекту.

Количественный анализ рисков

Для количественного анализа рисков используется так называемое «дерево решений».

Дерево решений – это графическое изображение процесса принятия решений, в котором отражены альтернативные решения, альтернативные состояния среды, соответствующие вероятности и выигрыши для любых комбинаций альтернатив и состояний среды.[9]

Риски:

1.Объем задач проекта слишком велик для реализации в требуемые сроки. Дерево решений по риску представлено в приложении 2.

2. Частое изменение целей и задач проекта. Дерево решений по риску представлено в приложении 3.

3.Выделенные сотрудники не могут уделять достаточно времени для работы по проекту. Дерево решений по риску представлено в приложении 4.

3.2 Экономическая эффективность реализации проекта

Эффективность системы – это степень ее соответствия своему назначению. Различают экономическую и функциональную (социальную) эффективности.

Оценка экономической эффективности основана на сопоставлении затрат и результатов.

Основным показателем экономической эффективности ИСЭ является годовой экономический эффект (экономическая прибыль):

$Э = Э_{год} - Е*К$, где

Э – годовой экономический эффект [руб./год];

Эгод. – годовая экономия (прибыль), вызванная ИСЭ [руб./год]. По рыночной терминологии – это хозяйственная (бухгалтерская) прибыль. Она представляет собой разность между выручкой и явными затратами. Явные затраты – это все денежные издержки предприятия, включая амортизацию;

Е – нормативная прибыльность (норма прибыли) [1/год];

К – капитальные затраты, связанные с созданием ИСЭ [руб.].

Произведение «Е*К» по рыночной терминологии называется неявными затратами, т.к. характеризует отдачу капитала, которая могла бы быть в иной сфере, например, при его помещении в банк. Величина «Е» в рыночных условиях не должна быть меньше годовой банковской процентной ставки (надежного банка).

Каждый предприниматель обычно устанавливает величину «Е» больше банковской процентной ставки, т.к. он намерен получить прибыль не только от своего капитала, но и от своей предприимчивости. В каждой сфере предпринимательства устанавливается своя величина нормы прибыли «Е». Если какая-то сфера оказывается более прибыльной, то туда устремляются новые предприниматели со своим капиталом. А если при этом прибыльность падает, то наблюдается отток предпринимателей. В итоге устанавливается динамическое равновесие и соответствующая величина нормы прибыли «Е». Величина «Е» является коэффициентом приведения единовременных затрат к годовым затратам.

Годовой экономический эффект представляет собой абсолютный показатель эффективности. Система считается эффективной, если $Э \geq 0$.

Вспомогательными показателями экономической эффективности являются:

- расчетная прибыльность [1/год]

$$E_{р.} = \frac{Э_{год}}{K}$$

▪ срок окупаемости [год]

$$T_{ок} = \frac{1}{E_р} = \frac{K}{Э_{год}}$$

Рассмотренные показатели являются статическими показателями эффективности, т.к. не учитывается разновременность затрат на ИСЭ и результатов ее функционирования.

Внешний экономический эффект обеспечивается за счет улучшения производственно-хозяйственной деятельности объекта управления и благодаря совершенствованию внешних функций управления.

Внутренний экономический эффект обеспечивается за счет совершенствования внутренних функций управления. Этот эффект связан с функционированием субъекта управления, образуется внутри экономических подразделений (отделов) за счет повышения производительности труда и сокращения численности управляющего персонала при внедрении ИСЭ.

Годовой экономический эффект можно представить как сумму внешнего и внутреннего эффектов:

$$Э = Э_{внеш} + Э_{вн}$$

Далее,

$$Э_{внут} = П_б - П$$, где

$Э_{внут.}$ – внутренний экономический эффект [руб./год];

$П_{б.}$ и П – соответственно годовые приведенные затраты по базовому и предлагаемым вариантам ИСЭ [руб./год].

Далее,

$$П = С + E^* K$$, где

П – годовые приведенные затраты по предлагаемому варианту ИСЭ [руб./год];

С – годовые эксплуатационные затраты по предлагаемому варианту ИСЭ [руб./год];

Е – нормативная прибыльность (норма прибыли) [1/год];

К – капитальные затраты, связанные с созданием по предлагаемому варианту ИСЭ [руб.].

Капитальные (единовременные) затраты на ИСЭ носят разовый характер. Свою стоимость они переносят на продукцию по частям за счет амортизационных отчислений. Капитальными их называют потому, что они не утрачиваются, а воспроизводятся.

Применительно к ИСЭ принято группировать капитальные затраты следующим образом:

, где

К – капитальные затраты, связанные с созданием ИСЭ;

$К_{проект.}$ – затраты на проектирование ИСЭ;

$К_{т.с.}$ – затраты на технические средства управления;

$К_{л.с.}$ – затраты на создание линий связи (ЛВС);

$К_{п.о.}$ – затраты на программное обеспечение;

$К_{и.о.}$ – затраты на формирование информационной базы;

$К_{обуч.}$ – затраты на обучение персонала;

$К_{в.о.}$ – затраты на вспомогательное оборудование (устройства пожаротушения, источники бесперебойного питания и др.);

$К_{о.э.}$ – затраты на опытную эксплуатацию.

Затраты на формирование информационной базы «$К_{и.о.}$» относятся к условно-постоянной информации.

Состав затрат «$К_{о.э.}$» соответствует составу эксплуатационных затрат. Однако эти затраты учитываются, как разовые, поскольку временно (в период опытной эксплуатации) работают сразу две системы – базовая и новая система.

Структура единовременных затрат – это не только их составляющие, но и удельный вес отдельных статей затрат. Наибольший удельный вес имеют: $К_{проект.}$, $К_{т.с.}$, $К_{п.о.}$.

Затраты на проектирование

Так как весь комплекс задач был отдан на аутсорсинг компании производящей внедрение, то затраты на проектирование рассчитываются специалистами данной компании и составят:

$К_{проект}$ = 3 596 454,00 рублей

Затраты на технические средства

Для нормального функционирования систем и одновременной работы с ней в онлайн режиме 40 пользователям необходимо было приобрести 6 серверов на сумму:

$К_{т.с}$= 2 * 108 000 + 4 * 81 000 =540000,00 рублей

Затраты на программное обеспечение

Компания занимающаяся внедрением предоставила 40 комплектов ПО с лицензиями на общую сумму:

$К_{п.о}$= 76858,875 * 40 = 3 074 355,00 рублей

Затраты на обучение персонала

Обучением персонала занимались специалисты компании внедряющей ИС. Обучение одного сотрудника обошлось в 17961,07 рублей. Всего же на обучение работников было потрачено:

$К_{обуч.}$= 40 * 17961,07 =718 443,00 рублей

Затраты на формирование информационной базы

Создание информационной базы было произведено специалистами внедряющей компании и обошлось в:

$К_{и.о}$= 497 448,00 рублей

В состав эксплуатационных затрат на информационную систему входят следующие затраты:

$$С_б = С_{зпб} + С_{аоб} + С_{тоб} + С_{лсб} + С_{ниб} + С_{прб},$$

где: $С_{зпб}$ – зарплата управленческого персонала, работающего с использованием ИСЭ в базовом периоде;

$С_{аоб}$ – амортизационные отчисления в базовом периоде;

$С_{тоб}$ – затраты на техническое обслуживание в базовом периоде;

$С_{лсб}$ – аренда линий связи (ГВС) в базовом периоде;

$С_{ниб}$ – затраты на носители информации в базовом периоде;

$С_{прб}$ – прочие затраты в базовом периоде.

Расчет эксплуатационных затрат

В центральном офисе с системой работают:

- руководитель отдела закупок и 5 его сотрудников;
- руководитель отдела продаж и 7 его сотрудников;
- руководитель отдела снабжения и 6 его сотрудников;
- заведующий складом и 10 его сотрудников.

В каждом из регионов:

- руководитель отдела закупок;
- руководитель отдела продаж и его сотрудник;
- руководитель отдела;
- заведующий складом.

Фонд оплаты труда сотрудников за год составляет:

- для руководителя отдела закупок московского офиса, при ставке единого социального налога 26% и накладных расходах учитываемых в размере 48%. Работа с системой занимает 30% рабочего времени. Рабочий период 11 месяцев, исключая отпуск:

$С_1$=57 000 * 1,74 * 1 * 11 * 0,3= 336699 (руб. в год);

- для сотрудников отдела закупок московского офиса в количестве 5 человек:

$С_2$=35 000 * 1,74 * 5 * 11 * 0,6 = 2 009700 (руб. в год);

- для руководителя отдела продаж московского офиса:

C_3=63 000 * 1,74 * 1 * 11 * 0,3 = 361 746 (руб. в год);

▪ для сотрудников отдела продаж московского офиса в количестве 7 человек:

C_4=35 000 * 1,74 * 7 * 11 * 0,6 = 2 813 580 (руб. в год);

▪ для руководителя отдела снабжения московского офиса:

C_5=78 000 * 1,74 * * 11 * 0,3 = 447 876 (руб. в год);

▪ для сотрудников отдела снабжения московского офиса в количестве 6 человек:

C_6=35 000 * 1,74 * 6 * 11 * 0,6 = 2 549 448 (руб. в год);

▪ для заведующего складом московского офиса:

C_7=20 000 * 1,74 * 1 * 11* 0,5 = 191 400 (руб. в год);

▪ для сотрудников склада московского офиса в количестве 10 человек:

C_8=14 000 * 1,74 * 10 * 11 * 0,5 = 1 914 000 (руб. в год);

▪ для руководителей отделов закупок регионов:

C_9=40 000 * 1,74 * 4 * 11 * 0,5 = 1 531 200 (руб. в год);

▪ для руководителей отделов продаж регионов:

C_{10}=42 000 * 1,74 * 4 * 11 * 0,5 = 1 607 760 (руб. в год);

▪ для сотрудников отделов продаж регионов:

C_{11}=27 500 * 1,74 * 4 * 11 * 0,5 = 1 052 700 (руб. в год);

▪ для руководителей отделов снабжения регионов:

C_{12}=42 000 * 1,74 * 4 * 11 * 0,5 = 1 125 432 (руб. в год);

▪ для заведующих складами регионов:

C_{13}=17 500 * 1,74 * 4 * 11 * 0,5 = 669 900 (руб. в год);

$$C_{зпб} = \sum_{i=1}^{13} C_i$$

$C_{зпб}$ = 16 602 036 рублей

Таким образом, фонд заработной платы, при эксплуатации существующей информационной системы, равен 16 602 036 рублям в год.

Амортизационные отчисления составляют:

52 рабочих места стоимостью 30 тысяч рублей каждое. Метод начисления амортизации – линейный. Период – 5 лет.

$С_{аоб}$ = 52 * 30 000 / 5 *0,5= 156 000 (руб. в год)

Затраты на техническое обслуживание:

$С_{тоб}$ = 0,45* 6 000 * 52 = 140 400 (руб. в год)

$С_{тоб}$ = 140 400 (руб. в год)

Затраты на аренду линии связи:

- московский офис: 2 канала связи со скоростью 1 Мб/с, общей стоимостью 20 тысяч рублей в месяц;
- санкт-перебургский офис: канал связи со скоростью 256 Кб/с стоимостью 3000 рублей в месяц;
- самарский офис: канал связи со скоростью 256 Кб/с стоимостью 5000 рублей в месяц;
- нижегородский офис: канал связи со скоростью 256 Кб/с стоимостью 4000 рублей в месяц;
- екатеринбургский офис: канал связи со скоростью 256 Кб/с стоимостью 5000 рублей в месяц.

$С_{лсб}$ = 20000 * 12 + 3000 * 12 + 5000 * 12 + 4000 * 12 + 5000 * 12 = 444 000 (руб. в год).

Затраты на носители информации:

Стоимость одной единицы – 30 рублей.

DVD-RW: 400 * 30 = 12 000 (руб. в год).

$С_{ниб}$ = 12 000 (руб. в год).

Прочие затраты:

Стоимость одной пачки бумаги – 110 рублей.

120 * 110 = 13 200 (руб. в год).

$С_{прб}$ = 13 200 (руб. в год).

Эксплуатационные затраты по базовому периоду составляют:

$С_б$ = 16 602 036 + 156 000 + 140 400 + 444 000 + 12 000 + 13 200 = 17 367 636 (руб. в год).

Эксплуатационные затраты, в отличие от единовременных, являются повторяющимися. Они повторяются в каждом цикле производства, а рассчитываются в сумме за год. Эксплуатационные затраты осуществляются синхронно с производством. Эксплуатационные затраты составляют себестоимость продукции или услуг.

Расчет эксплуатационных затрат

Рассчитаем зарплату управленческого персонала и пользователей, работающих с использованием программы.

В связи с внедрением нового информационного продукта сократилось как время, которое сотрудники тратят на работу с системой так и количество задействованных сотрудников в целом. После внедрения с системой в центральном офисе работают:

- руководитель отдела закупок и 3 его сотрудника;
- руководитель отдела продаж и 5 его сотрудников;
- руководитель отдела снабжения и 4 его сотрудника;
- заведующий складом и 4 его сотрудника.

В регионах количество сотрудников не изменилось:

- руководитель отдела закупок;
- руководитель отдела продаж и его сотрудник;
- руководитель отдела;
- заведующий складом.

Всего с системой работают 20 человек в московском офисе и 5 человек в каждом из региональных офисов.

Фонд оплаты труда за год сотрудника склада составляет:

- для руководителя отдела закупок московского офиса, при ставке единого социального налога 26% и накладных расходах учитываемых в размере 48%. Работа с системой занимает 20% рабочего времени:

C_1=57 000 * 1,74 * 1 * 11 * 0,2= 218 196 (руб. в год);

▪ для сотрудников отдела закупок московского офиса в количестве 3 человек:

C_2=35 000 * 1,74 * 3 * 11 * 0,6 = 1 205 820 (руб. в год);

▪ для руководителя отдела продаж московского офиса:

C_3=63 000 * 1,74 * 1 * 11 * 0,2 = 241 164 (руб. в год);

▪ для сотрудников отдела продаж московского офиса в количестве 5 человек:

C_4=35 000 * 1,74 * 5 * 11 * 0,6 = 2 009 700 (руб. в год);

▪ для руководителя отдела снабжения московского офиса:

C_5=78 000 * 1,74 * 1 * 11 * 0,3= 447 876 (руб. в год);

▪ для сотрудников отдела снабжения московского офиса в количестве 4 человек:

C_6=35 000 * 1,74 * 4 * 11 * 0,6 = 1 699 632 (руб. в год);

▪ для заведующего складом московского офиса:

C_7=20 000 * 1,74 * 1 * 11 * 0,45= 172 260 (руб. в год);

▪ для сотрудников склада московского офиса в количестве 4 человек:

C_8=14 000 * 1,74 * 4 * 11 * 0,5 = 842 160 (руб. в год);

▪ для руководителей отделов закупок регионов:

C_9=40 000 * 1,74 * 4 * 11 * 0,4 = 1 224 960 (руб. в год);

▪ для руководителей отделов продаж регионов:

C_{10}=42 000 * 1,74 * 4 * 11 * 0,4 = 1 286 208 (руб. в год);

▪ для сотрудников отделов продаж регионов:

C_{11}=27 500 * 1,74 * 4 * 11 * 0,4= 842 160 (руб. в год);

▪ для руководителей отделов снабжения регионов:

C_{12}=42 000 * 1,74 * 4 * 11 * 0,4 = 964 656 (руб. в год);

▪ для заведующих складами регионов:

C_{13}=17 500 * 1,74 * 4 * 11 * 0,4 = 669 900 (руб. в год);

$$C_{зпб} = \sum_{i=1}^{13} C_i$$

$C_{зпб}$ = 11 824 692 (руб. в год).

Таким образом, фонд заработной платы, при эксплуатации внедренной информационной системы, равен 11 824 692 рублям в год.

Амортизационные отчисления составляют:

40 рабочих места стоимостью 30 тысяч рублей каждое. Метод начисления амортизации – линейный.

$C_{аоб1}$ = 40 * 30 000 / 5 *0,5= 120 000 (руб. в год)

Закуплено 6 серверов общей стоимостью 54 000 рублей.

$C_{аоб2}$ = 54 000 *0,5= 27 000 (руб. в год)

$C_{аоб}$ = 12 000 + 27 000 = 147 000 (руб. в год)

Затраты на техническое обслуживание:

$C_{тоб1}$ = 45% * 6 000 * 40 = 108 400 (руб. в год)

$C_{тоб2}$ = 45% * 10 000 * 6= 27 000 (руб. в год)

$C_{тоб}$ = 140 400 (руб. в год)

Затраты на аренду линии связи:

- московский офис: 2 канала связи со скоростью 1 Мб/с, общей стоимостью 20 тысяч рублей в месяц;
- санкт-перебургский офис: канал связи со скоростью 256 Кб/с стоимостью 3000 рублей в месяц;
- самарский офис: канал связи со скоростью 256 Кб/с стоимостью 5000 рублей в месяц;
- нижегородский офис: канал связи со скоростью 256 Кб/с стоимостью 4000 рублей в месяц;
- екатеринбургский офис: канал связи со скоростью 256 Кб/с стоимостью 5000 рублей в месяц.

$С_{лсб}$ = 20000 * 12 + 3000 * 12 + 5000 * 12 + 4000 * 12 + 5000 * 12 = 444 000 (руб в год).

Затраты на носители информации:

DVD-RW: 400 * 30 = 12 000 (руб. в год)

$С_{ниб}$ = 12 000 (руб. в год)

Прочие затраты:

Бумага: 120 пачек * 110 = 13 200 (руб. в год)

$С_{прб}$ = 13 200 (руб. в год)

Эксплуатационные затраты по предлагаемому варианту составляют:

С = 11 824 692 + 147 000 + 140 400 + 444 000 + 12 000 + 13 200 = 12 581 292 (руб. в год).

Показатели экономической эффективности

$Э_{год}$ = 17 367 636 – 12 581 292 = 4 786 344 (руб. в год).

$Т_{ок}$ = 8 426 700 / 4 786 344 = 1,7 (года).

$Е_{р}$ = 4 786 344 / 8 426 700 = 0,57

Э = 4 786 344 – 0,105 * 8 426 700 = 3 901 540,5 руб. в год

Внутренний экономический эффект при установленной банковской ставке коэффициента рефинансирования 0,105 составляет:

$Э_{внут}$ = 17 367 636 – 12 581 292 – 0,105 * 8 426 700 = 3 901 540,5 (руб. в год).

Исходные данные для расчета показателей экономической эффективности обобщены и представлены в таблице 4.5. Расчет показателей экономической эффективности представлен в таблице 4.6.

Таблица 4.5. Данные для расчета показателей экономической эффективности

Показатели	Значение
Единовременные затраты:	
Затраты на проектирование	3 596 454,00 руб.
Затраты на технические средства	540 000,00 руб.

Затраты на программное обеспечение	3 074 355,00 руб.
Затраты на обучение персонала	718 443,00 руб.
Затраты на формирование информационной базы	497 448,00 руб.
Общая сумма единовременных затрат	8 426 700 руб.
Эксплуатационные затраты по базовому варианту:	
Заработная плата управленческого персонала	16 602 036 руб. в год
Амортизационные отчисления	156 000 руб. в год
Затраты на техническое обслуживание	140 400 руб. в год
Затраты на аренду линии связи	444 000 руб. в год
Затраты на носители информации	12 000 руб. в год
Прочие затраты	13 200 руб. в год
Общая сумма эксплуатационных затрат по базовому варианту ИСЭ	17 367 636 руб. в год
Эксплуатационные затраты по предлагаемому варианту:	
Заработная плата управленческого персонала	11 824 692 руб. в год
Амортизационные отчисления	147 000 руб. в год
Затраты на техническое обслуживание	140 400 руб. в год
Затраты на аренду линии связи	444 000 руб. в год
Затраты на носители информации	12 000 руб. в год
Прочие затраты	13 200 руб. в год
Общая сумма эксплуатационных затрат предлагаемого варианта ИСЭ	12 581 292 руб. в год

Таблица 4.6. Результаты расчета показателей экономической эффективности

Показатели	Формулы для расчета	Значение
Годовая экономия	$Э_{год} = С_б – С$	4 786 344 руб. в год
Срок окупаемости	$Т_{ок} = 1/ Е_р = К/Э_{год}$	1,7 года
Расчетная прибыльность	$Е_р = Э_{год}/К$	0,57
Годовой экономический эффект	$Э = Э_{год} – ЕК$	3 901 540,5 руб. в год
Внутренний экономический эффект	$Э_{внут} = П_б - П$	3 901 540,5 руб. в год

Внешний экономический эффект:

В результате внедрения задачи автоматизации складского учета в организации внешний экономический эффект выглядит следующим образом:

- снизились складские потери за счет более грамотного и оперативного управления запасами;
- уменьшилось время обработки заказов;
- уменьшилось время подготовки документов на товар;

- повысилась персональная ответственность за отпускаемые материалы, что позволило избежать злоупотреблений и небрежного отношения к работе;
- сократилось число утерянных документов.

В результате внедрения задачи автоматизации складского учета в организации внешний экономический эффект выглядит следующим образом:

- снизились складские потери за счет более грамотного и оперативного управления запасами;
- уменьшилось время обработки заказов;
- уменьшилось время подготовки документов на товар;
- повысилась персональная ответственность за отпускаемые материалы, что позволило избежать злоупотреблений и небрежного отношения к работе;
- сократилось число утерянных документов.

Риски проекта невелики и могут быть нивелированы за счет мероприятий по минимизации рисков.

Проект внедрения информационной системы для оптимизации складского у чета экономически обоснован и целесообразен.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Автоматизация склада подразумевает довольно сложную многоуровневую логику бизнес-процессов. В частности, необходимо

отслеживать принадлежность товара клиенту, комплектацию товара, артикул, дату производства, срок годности, номер партии и т. п. Кроме того, в каждом случае существуют свои схемы отгрузки, резервирования, заказа, приходования товара. Поэтому, если принято решение об автоматизации склада, важно заранее, еще до начала внедрения проекта, прописать схемы движения товаров на бумаге. До тех пор, пока максимально четко не определены механизмы работы склада, из автоматизации ничего не выйдет.

На сегодняшний день каждое предприятие стремится автоматизировать все сферы деятельности предприятия. Автоматизация развивается и предоставляет все новые и новые возможности для повышения эффективности деятельности.

Автоматизированные системы складского учета непосредственно формируют задания и управляют складским персоналом и техникой в автоматическом режиме, оставляя за менеджерами склада функции наблюдения за ходом технологического процесса и разрешения проблемных ситуаций. Основанные на принципах работы с грузами, данные системы позволяют обеспечить полный контроль за товарными запасами на всех стадиях технологического цикла как внутри склада, так и после отгрузки грузов со склада. Системы управления складом также помогают проводить хранение с учетом особенностей грузов и требований к хранению, значительное внимание уделяется входному контролю товара, его качеству, транспортной логистике.

Для оценки возможной экономической эффективности внедрения необходимо оценить все затраты, с которыми придется столкнуться в процессе внедрения, и сроки планируемого запуска системы в промышленную эксплуатацию.

При выборе системы автоматизации склада, вне зависимости от его размера и специфики, заказчика интересует конечный продукт, который

призван решить, среди прочих, задачи, наиболее часто возникающие на складе:

• Оптимизации использования складских площадей и объемов

• Сокращение затрат на складское хранение

• Уменьшение времени на проведение всех складских операций

• Повышение точности и оперативности учета товарно-материальных ценностей

• Минимизация потерь, связанных с критичностью сроков реализации товаров

• Наиболее эффективная организация работы складских работников

Клиника «Ваш стоматолог» использует в своей медицинской деятельности передовые методики лечения и практический опыт, накопленный за 20 лет работы сети базовых клиник.

Клиника "Ваш стоматолог":

- Весь спектр современных стоматологических услуг
- Врачи высокой квалификации различного профиля
- Современное оборудование
- Высококачественные материалы лучших производителей
- Прогрессивные методы лечения
- Высокие стандарты стерилизации
- Доброжелательная атмосфера
- Работают до 10 вечера без выходных
- Адекватные цены
- Интересная система скидок и акций
- Консультация всех специалистов в нашей клинике стоит 300руб.

Целью создания учреждения является оказание стоматологической помощи населению и получение прибыли.

Предметом его деятельности является высококвалифицированная и специализированная стоматологическая помощь взрослому и детскому населению.

Стоматология при выборе поставщика стоматологических материалов обращает внимание на:

- стоимость поставляемых материалов
- гарантию качества поставляемых материалов
- временной график поставки материалов
- обязательность выполнения условий поставки материалов.

Тип организационной структуры – линейно-функциональная. Это структура органов управления, состоящая из: линейных подразделений, осуществляющих в организации основную работу; и обслуживающих функциональных подразделений.

Основную прибыль организация получает за счет оказания стоматологических услуг потребителю.

Проанализировав деятельность стоматологической клиники «Ваш стоматолог» пришли к выводу, что деятельность предприятия развивается успешно. Постоянный поток клиентов обеспечивает стабильную выручку предприятию. Однако при этом существуют некоторые проблемы в его деятельности. В частности, значительную отрицательную роль в развитии деятельности предприятия имеет отсутствие автоматизированной системы складского учета на предприятии.

В современных условиях ведения бизнеса необходимость автоматизации складского учета не вызывает сомнений. Современные складские системы – это, прежде всего, управление логистикой, т.е. отслеживание поставок, внутренних перемещений и контроль доставки до потребителя. Они позволяют контролировать состояние товара на любом этапе, будь-то: прием, размещение, перемещение, обработка, хранение или отгрузка. Возможность оперативного управления на любом из этих этапов

дает возможность уменьшить количество ошибок и в случае их возникновения быстро найти источник возникшей проблемы.

Для оценки рентабельности поликлиники руководителям очень принципиально рассматривать расход препаратов и материалов. В программных решениях для автоматизации стоматологических клиник ведется складской учет: какие материалы и препараты были применены, при оказании каких услуг, в каком количестве и каким доктором. Программка предугадывает установку норм расхода препаратов на каждую функцию и делает план-фактный анализ. Бизнес-результаты для управляющих: прозрачность в ведении учета по продуктам и стоматологическим материалам.

Проанализировав многообразие складских программ пришли к выводу о целесообразности использования программы «АМ-Стоматология».

Программа (система) АМ-Стоматология предназначена для обеспечения эффективной работы стоматологических организаций за счет автоматизации учета и информационной поддержки работы администраторов, врачей, старших медицинских сестер, бухгалтерии и руководства. Система может применяться в малых клиниках (на 3-5 кресел), средних и больших клиниках, в многопрофильных и многофилиальных стоматологических клиниках.

Использование программы обеспечивает сокращение потерь времени и снижение издержек на обслуживание пациентов, улучшение организации работ в клинике, повышение эффективности маркетинговых программ по привлечению пациентов и другие преимущества, в целом способствующие росту эффективности клиники на 15% – 25%.

В программе «АМ-Стоматология» обеспечиваются следующие функции работы со складом: ведение материал, прикрепление материалов к услугам с указанием норм расхода, передача материалов в кабинет, списание израсходованных материалов.

В результате внедрения задачи автоматизации складского учета в организации внешний экономический эффект выглядит следующим образом:

- снизились складские потери за счет более грамотного и оперативного управления запасами;
- уменьшилось время обработки заказов;
- уменьшилось время подготовки документов на товар;
- повысилась персональная ответственность за отпускаемые материалы, что позволило избежать злоупотреблений и небрежного отношения к работе;
- сократилось число утерянных документов.

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

1. Гражданский кодекс РФ (часть 2): Федеральный закон от 26 января 1996 г. № 14-ФЗ [Электронный ресурс] // Справочно-правовая система «Консультант Плюс». - Режим доступа: локальный. - Дата обновления 23.07.2013.

2. Налоговый кодекс РФ: Федеральный закон от 19 июля 2000 г. №117-ФЗ [Электронный ресурс] // Справочно-правовая система «Консультант Плюс». - Режим доступа: локальный. - Дата обновления 23.07.2013.

3. Трудовой кодекс РФ: Федеральный закон от 30 декабря 2001 г. №197-ФЗ [Электронный ресурс] // Справочно-правовая система «Консультант Плюс». - Режим доступа: локальный. - Дата обновления 25.11.2013.

4. Об обществах с ограниченной ответственностью: Федеральный закон от 08 февраля 1998. № 14-ФЗ [Электронный ресурс] // Справочно-правовая система «Консультант Плюс». - Режим доступа: локальный. - Дата обновления 23.07.2013.

5. О бухгалтерском учете в РФ: Федеральный закон от 06 декабря 2011 №402-ФЗ [Электронный ресурс] // Справочно-правовая система «Консультант Плюс». - Режим доступа: локальный. - Дата обновления 02.11.2013.

6. Об утверждении Положения по ведению бухгалтерского учета и бухгалтерской отчетности в Российской Федерации: Приказ Минфина РФ от 29 июля 1998г. № 34н [Электронный ресурс] // Справочно-правовая система «Консультант Плюс». - Режим доступа: локальный. - Дата обновления 24.12.2010.

7. Об утверждении Положения по бухгалтерскому учету «Учетная политика организации» (ПБУ 1/2008): Приказ Минфина РФ от 6 октября

2008г. № 106н [Электронный ресурс] // Справочно-правовая система «Консультант Плюс». - Режим доступа: локальный. - Дата обновления 18.12.2012.

8. Об утверждении Положения по бухгалтерскому учету «Бухгалтерская отчётность организации» (ПБУ 4/99): Приказ Минфина РФ от 6 июля 1999г. № 43н [Электронный ресурс] // Справочно-правовая система «Консультант Плюс». - Режим доступа: локальный. - Дата обновления 8.11.2010.

9. Об утверждении Положения по бухгалтерскому учету «Доходы организации» (ПБУ 9/99): Приказ Минфина РФ от 6 мая 1999г. № 32н [Электронный ресурс] // Справочно-правовая система «Консультант Плюс». - Режим доступа: локальный. - Дата обновления 27.04.2012 г.

10. Об утверждении Положения по бухгалтерскому учету «Расходы организации» (ПБУ 10/99): Приказ Минфина РФ от 6 мая 1999г. № 33н [Электронный ресурс] // Справочно-правовая система «Консультант Плюс». - Режим доступа: локальный. - Дата обновления. - Дата обновления 27.04.2012 г.

11. Об утверждении Плана счетов бухгалтерского учета финансово-хозяйственной деятельности организацийи инструкции по его применению: Приказ Минфина РФ от 31 октября 2000г.[Электронный ресурс] // Справочно-правовая система «Консультант Плюс». - Режим доступа: локальный. - Дата обновления. - Дата обновления 08.11.2010 г.

12. Анализ финансовой отчетности: Учебник / Под.ред. М.А. Вахрушиной, Н.С. Пласковой. – М.: Вузовский учебник, 2009. – 367 с.

13. Александрова И.А. Заработная плата: сложные вопросы начисления и выплаты: Учеб.пособие / И.А. Александрова. - М.: Налоговый вестник, 2009. – 304с.

14. Бабаев Ю.А. Бухгалтерский учет и контроль дебиторской и кредиторской задолженности: Учеб.-практическое пособие / Ю.А. Бабаев,

А.М. Петров. - М.: ТК Велби, Изд-во Проспект, 2008. - 98 с.

15. Бабаев Ю.А. Бухгалтерский учет: Учебник / Под ред. Ю.А. Бабаева. - М.: ТК Велби, Изд-во Проспект, 2010.- 649с

16. Бакаев А.С. Отчетность организаций – важнейший механизм функционирования и развития экономики / БакаевА.С.// Финансовая газета. – 2012. - № 35.

17. Барсукова И.В. Инвентаризация дебиторской и кредиторской задолженности / И.В. Барсукова //Финансовые и бухгалтерские консультации. – 2010. - №9.

18. Бахтурина Ю.И. Бухгалтерский финансовый учет: Учеб.пособие / Ю.И. Бахтурина. – М.: ИНФРА-М, 2011. – 505 с.

19. Бухгалтерский финансовый учет: Учебник для вузов / под ред. проф. Ю.А. Бабаева. – 2-е изд., перераб. и доп. – М.: Вузовский учебник, 2009. – 650 с.

20. Бухгалтерская (финансовая) отчётность: Учеб.пособие / под ред. проф. В.Д. Новодворского. – М.: ИНФРА – М, 2011. – 464 с.

21. Вещунова Н.Л. Бухгалтерский учёт: Учебник / Н.Л. Вещунова, Л.Ф. Фомина. – М.: РИД ГРУПП, 2011. – 608 с.

22. Глушков И.Е. Бухгалтерский учёт на современном предприятии: Учеб.пособие / И.Е. Глушков. – М.: «КНОРУС»; Новосибирск: «ЭКОР - книга», 2009. – 1160 с.

23. Лукасевич И.Я. Финансовый менеджмент: Учебник / И.Я. Лукасевич. – М.: Эксмо, 2010. – 768 с.

24. Любушин Н.П. Комплексный экономический анализ хозяйственной деятельности: Учеб.пособие / Н.П. Любушин. – М.: ЮНИТИ – ДАНА, 2009. – 448 с.

25. Макоев О. С. Контроль и ревизия: Учеб.пособие / О.С. Макоев. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2010. -130 с.

26. Мартынович С.Н. Организация учета расчетов с поставщиками и

подрядчиками на предприятии: Учеб.пособие / С.Н. Мартынович.- М.: Бухгалтер и закон, 2009. - 544 с

27. Машинистова Г.Е. Бухгалтерский финансовый учет: Учеб.пособие / Г.Е. Машинистова. – М.:Эксмо, 2010. – 416 с.

28. Новодворский В.Д. Об оценке дебиторской и кредиторской задолженности / В.Д. Новодворский, А.И. Хорин// Бухгалтерский учет. - 2011 - № 1. - С. 28-32

29. Пошерстник Н.В. Бухгалтерский учет на современном предприятии: Учебно-практ. пособие / Н.В. Пошерстник. – М.: ТК Велби, Издательство Проспект, 2011. – 552 с.

30. Пугачев В.В. Внутренний аудит и контроль: Учебник / В.В. Пугачев. – М.: Дело и Сервис, 2010.- 224 с.

31. Ремизова О.Н. Учет денежных средств на предприятии / О.Н. Ремизова // Современный бухучет. – 2011. - № 4. – С. 21.

32. Федосова Т.В. Бухгалтерский учет: Учеб.пособие / Т.В. Федосова. – Таганрог: ТТИ ЮФУ, 2012.- 344 с.

33. Шарков Г.М. Как управленческий учет меняет работу бухгалтерии / Г.М. Шарков // Главбух. – 2011.– № 12 – С.17.

34. Широбоков В.Г. Бухгалтерский финансовый учет: Учеб.пособие / В.Г. Широбоков, З.М. Грибанова, А.А. Грибанов. Под общ.ред. Широбокова В.Г. – М.: КНОРУС, 2010. – 672 с.

35. Шишкоедова Н.Н. Учет расчетов с контрагентами: правовые аспекты: Учеб.пособие / Н.Н. Шишкоедова. – М.: Вершина, 2009.- 568 с

36. Яковлева Т.В. Дебиторская и кредиторская задолженность: построение эффективной системы учета: Учеб.пособие / Т.В. Яковлева. - М.: КНОРУС, 2009. – 121 с.