

**ПЯТИГОРСКИЙ МЕДИКО-ФАРМАЦЕВТИЧЕСКИЙ ИНСТИТУТ –  
филиал федерального государственного бюджетного  
образовательного учреждения высшего образования  
«ВОЛГОГРАДСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ  
МЕДИЦИНСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»  
Министерства здравоохранения Российской Федерации**

**МЕТОДИЧЕСКИЕ МАТЕРИАЛЫ  
ПО ДИСЦИПЛИНЕ «Бизнес-планирование»**


**направление подготовки 38.03.02 «Менеджмент» (уровень бакалавриата)**

**Пятигорск, 2020**

Методические материалы дисциплины «Бизнес-планирование», относящейся к базовой части учебного плана, составленного на основании ФГОС ВО по направлению подготовки 38.03.02 Менеджмент, квалификация выпускника «Бакалавр», утвержденного приказом Министерства образования и науки Российской Федерации от 12 января 2016 г. № 7.

Составители методических материалов:

Канд. социол. наук, доцент кафедры  
экономики и организации  
здравоохранения и фармации

  
О.В. Котовская

Старший преподаватель кафедры  
экономики и организации  
здравоохранения и фармации

  
М.В. Шкуратова

Методические материалы переработаны, рассмотрены и одобрены на заседании кафедры экономики и организации здравоохранения и фармации протокол № 1 от «27» августа 2020 г.

И.о. заведующий кафедрой экономики  
и организации здравоохранения  
и фармации, канд. социол. наук

  
О.В. Котовская

Методические материалы одобрены учебно-методической комиссией по циклу гуманитарных дисциплин


протокол № 1 от 31 августа 2020 г.

Председатель УМК

  
Е.В. Говердовская

Методические материалы утверждены на заседании Центральной методической комиссии

Председатель ЦМК

  
М.В. Черников

## Содержание

1. Методические материалы (указания, разработки, рекомендации) для преподавателей по дисциплине «Бизнес-планирование» направление подготовки 38.03.02 Менеджмент, (уровень бакалавриата).....
2. Методические материалы (указания, разработки, рекомендации) для студентов по дисциплине «Бизнес-планирование» направление подготовки 38.03.02 Менеджмент, (уровень бакалавриата) .....
3. Методические материалы (указания, разработки, рекомендации) для самостоятельной работы студентов по дисциплине «Бизнес-планирование» направление подготовки 38.03.02 Менеджмент, (уровень бакалавриата).....
4. Методическое обеспечение занятий лекционного типа .....
5. Фонд оценочных средств для проведения текущего контроля успеваемости и промежуточной аттестации, обучающихся по дисциплине «Бизнес-планирование» направление подготовки 38.03.02 Менеджмент, (уровень бакалавриата).....
6. Методические указания по выполнению контрольной работы по дисциплине «Бизнес-планирование» направление подготовки 38.03.02 Менеджмент (уровень бакалавриата)

**ПЯТИГОРСКИЙ МЕДИКО-ФАРМАЦЕВТИЧЕСКИЙ ИНСТИТУТ –  
филиал федерального государственного бюджетного  
образовательного учреждения высшего образования  
«ВОЛГОГРАДСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ  
МЕДИЦИНСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»  
Министерства здравоохранения Российской Федерации**

**Кафедра экономики и организации здравоохранения и  
фармации**

**Автор: О.В. Котовская, М.В. Шкуратова  
Методические материалы (указания, разработки,  
рекомендации) для преподавателей  
по дисциплине «Бизнес-планирование»**

**Направление подготовки 38.03.02 «Менеджмент»  
(уровень бакалавриата)**

**Пятигорск 2020**

## Занятие № 1

**ТЕМА: Место и роль бизнес-плана при управлении бизнесом**

**Цель:** Закрепление теоретических знаний и формирование практических навыков в построении бизнес планов и их модификации при управлении бизнесом.

**Место проведения:** учебная аудитория.

**Время проведения:** 2 часа

**Перечень практических навыков:**

- осуществлять поэтапный контроль реализации бизнес-планов и соблюдать условия заключаемых соглашений, договоров и контрактов/ умением координировать деятельность;
- моделирования бизнес-процессов и использования методов реорганизации бизнес-процессов в практической деятельности организаций.

**Основные вопросы, предлагаемые для обсуждения:**

1. Функции бизнес-плана при управлении бизнесом. Управление текущей деятельностью и развитием предприятия.
2. Управленческий бизнес-план. Управление предприятием. Принятие разовых решений по отдельным вопросам управления.
3. Типология бизнес-планов: управленческие; бизнес-планы проектов; разовые бизнес-планы.
4. Ключевые компоненты типового бизнес-плана: анализ окружающей среды и полное описание стратегии работы компании или реализации проекта в окружающей среде.
5. Анализ внешней бизнес-среды. Макросреда или среда косвенного воздействия. Микросреда или среда прямого воздействия. Техника анализа внешней среды. Анализ внутренней среды.
6. Потенциал предприятия и его основные блоки: товарный, технический, кадровый, финансовый, информационный.
7. Пример анализа внешней и внутренней среды. Описание стратегии деятельности компании (реализации проекта).
8. Специфика бизнес-планирования создания и развития новых организаций (направлений деятельности, продуктов).

**Формируемые компетенции:** ПК-18

**МЕТОДИКА ПРОВЕДЕНИЯ ЗАНЯТИЯ**

**Хронокарта карта занятия**

№	Этап занятия	Время/мин.
1	Организация занятия	10
2	Определения цели и темы занятия	5
3	Выявление исходного уровня знаний	10
4	Разбор основных вопросов практического занятия	20
5	Выполнение практической работы	30
6	Проведение итогов занятия и проверка итогового уровня	15

знаний.	
---------	--

**Краткое содержание темы:**

Функции бизнес-плана при управлении бизнесом. Управление текущей деятельностью и развитием предприятия. Управленческий бизнес-план. Управление предприятием. Принятие разовых решений по отдельным вопросам управления. Типология бизнес-планов: управленческие; бизнес-планы проектов; разовые бизнес-планы. Ключевые компоненты типового бизнес-плана: анализ окружающей среды и полное описание стратегии работы компании или реализации проекта в окружающей среде. Анализ внешней бизнес-среды. Макросреда или среда косвенного воздействия. Микросреда или среда прямого воздействия. Техника анализа внешней среды. Анализ внутренней среды. Потенциал предприятия и его основные блоки: товарный, технический, кадровый, финансовый, информационный. Пример анализа внешней и внутренней среды. Описание стратегии деятельности компании (реализации проекта). Специфика бизнес-планирования создания и развития новых организаций (направлений деятельности, продуктов).

**Основные этапы работы на практическом занятии:**

1. Организация занятия
2. Проведение входного контроля
3. Анализ допущенных ошибок
4. Выполнение практической работы
5. Подведение итогов занятия и проверка итогового уровня знаний

**Занятие 2**

**ТЕМА: Аналитические разделы типового бизнес-плана**

**Цель:** Закрепление теоретических знаний и формирование практических навыков понимания и анализе разделов и ключевых компонентов бизнес-плана.

**Место проведения:** учебная аудитория.

**Время проведения:** 2 часа

**Перечень практических навыков:**

- координации предпринимательской деятельности в целях обеспечения согласованности выполнения бизнес-плана всеми участникам рынка.

**Основные вопросы, предлагаемые для обсуждения:**

1. Виды разделов типового бизнес-плана: аналитические, ключевые, приложения. Требования к разработке бизнес плана.
2. Составление бизнес-плана. Титульный лист, оглавление, меморандум конфиденциальности, резюме. История бизнеса организации (описание отрасли, характеристика объекта бизнеса организации).
3. Правовой статус организации (юридический план). Организация и управление.
4. Анализ финансового состояния организации. Анализ бизнес-среды организации. Анализ рынка и конкуренции. Описание рынка.

5. Маркетинговые мероприятия и решения, принимаемые фирмой-производителем. Направления исследования рынка. Стратегия маркетинга. Жизненный цикл продаж. Затраты на маркетинг.

6. Описание отрасли. Описание целевого рынка. Конкуренция.

7. Координация предпринимательской деятельности в целях обеспечения согласованности выполнения бизнес-плана всеми участниками.

**Формируемые компетенции:** ПК-19

## МЕТОДИКА ПРОВЕДЕНИЯ ЗАНЯТИЯ

### Хронокарта карта занятия

№	Этап занятия	Время/мин.
1	Организация занятия	10
2	Определения цели и темы занятия	5
3	Выявление исходного уровня знаний	10
4	Разбор основных вопросов практического занятия	20
5	Выполнение практической работы	30
6	Проведение итогов занятия и проверка итогового уровня знаний.	15

#### **Краткое содержание темы:**

Виды разделов типового бизнес-плана: аналитические, ключевые, приложения. Требования к разработке бизнес-плана. Составление бизнес-плана. Титульный лист, оглавление, меморандум конфиденциальности, резюме. История бизнеса организации (описание отрасли, характеристика объекта бизнеса организации). Правовой статус организации (юридический план). Организация и управление. Анализ финансового состояния организации. Анализ бизнес-среды организации. Анализ рынка и конкуренции. Описание рынка. Маркетинговые мероприятия и решения, принимаемые фирмой-производителем. Направления исследования рынка. Стратегия маркетинга. Жизненный цикл продаж. Затраты на маркетинг. Описание отрасли. Описание целевого рынка. Конкуренция. Координация предпринимательской деятельности в целях обеспечения согласованности выполнения бизнес-плана всеми участниками.

#### **Основные этапы работы на практическом занятии:**

1. Организация занятия
2. Проведение входного контроля
3. Анализ допущенных ошибок
4. Выполнение практической работы
5. Подведение итогов занятия и проверка итогового уровня знаний

### **Занятие 3**

#### **ТЕМА: Ключевые разделы типового бизнес-плана**

**Цель:** Закрепление теоретических знаний и формирование практических навыков выстраивания маркетингового плана в структуре бизнес-плана.

**Место проведения:** учебная аудитория.

**Время проведения:** 2 часа

**Перечень практических навыков:**

- Выстраивать маркетинговый план, определять его структуру и содержание.
- Определять спрос и возможности рынка. Стратегия маркетинга.
- Выстраивать маркетинг-микс.
- Определять ценовую стратегию.
- Прогнозировать операционный план и процесс производства.
- Осуществлять закупки и выбирать каналы дистрибуции.
- Планировать производственную программу предприятия и объем продаж.
- Определять потребности в основных фондах. Проводить расчет потребностей в ресурсах, в персонале и заработной плате, в инвестициях, исследованиях и внедренческих разработках.
- Уметь определять организационный план.
- Уметь выбирать организационную структуры фирмы: функциональную, дивизиональную, командную структуры.
- Прогнозировать финансовый план и определять его основные разделы.

**Основные вопросы, предлагаемые для обсуждения:**

Маркетинговый план. Его структура и содержание.

1. Определение спроса и возможностей рынка.
2. Стратегия маркетинга. Маркетинг-микс.
3. Определение ценовой стратегии. Операционный план. Производство. Закупки и дистрибуция. Производственный план. Производственная программа предприятия. Планируемый объем продаж.
4. Исследовательские и внедренческие разработки.
5. Организационный план. Разработка организационной структуры фирмы. Функциональная, дивизиональная, командная структуры.
6. Финансовый план. Его основные разделы: инвестиционная политика; управление оборотным капиталом, дивидендная политика; ставка дисконтирования; финансовые прогнозы; учетная политика; система управленческого контроля.
7. Оценка и страхование риска. Основы финансового риска.
8. Специфика бизнес-планирования создания и развития новых организаций (направлений деятельности, продуктов).

**Формируемые компетенции:** ПК-18

**МЕТОДИКА ПРОВЕДЕНИЯ ЗАНЯТИЯ**

**Хронокарта карта занятия**

№	Этап занятия	Время/мин.
1	Организация занятия	10
2	Определения цели и темы занятия	5
3	Выявление исходного уровня знаний	10
4	Разбор основных вопросов практического занятия	20
5	Выполнение практической работы	30



6	Проведение итогов занятия и проверка итогового уровня знаний.	15
---	---	----

**Краткое содержание темы:**

Маркетинговый план. Его структура и содержание. Определение спроса и возможностей рынка. Стратегия маркетинга. Маркетинг-микс. Определение ценовой стратегии. Операционный план. Производство. Закупки и дистрибьюция. Производственный план. Производственная программа предприятия. Планируемый объем продаж. Потребности в основных фондах. Расчет потребности в ресурсах. Расчет потребности в персонале и заработной плате. Потребность в инвестициях. Исследовательские и внедренческие разработки. Организационный план. Разработка организационной структуры фирмы. Функциональная, дивизиональная, командная структуры. Финансовый план. Его основные разделы: инвестиционная политика; управление оборотным капиталом, дивидендная политика; ставка дисконтирования; финансовые прогнозы; учетная политика; система управленческого контроля. Оценка и страхование риска. Хеджирование. Анализ риска. Основы финансового риска. Специфика бизнес-планирования создания и развития новых организаций (направлений деятельности, продуктов).

**Основные этапы работы на практическом занятии:**

1. Организация занятия
2. Проведение входного контроля
3. Анализ допущенных ошибок
4. Выполнение практической работы
5. Подведение итогов занятия и проверка итогового уровня знаний

**Занятие 4**

**ТЕМА: Основные элементы бизнес-планирования**

**Цель:** Закрепление теоретических знаний и формирование практических навыков определения содержания и основных элементов стандартного бизнес-плана.

**Место проведения:** учебная аудитория.

**Время проведения:** 2 часа

**Перечень практических навыков:**

- осуществлять поэтапный контроль реализации бизнес-планов и соблюдать условия заключаемых соглашений, договоров и контрактов/ умением координировать деятельность.

**Основные вопросы, предлагаемые для обсуждения:**

1. Стратегическое и инвестиционное планирование. Понятие, экономическое содержание и основные элементы стратегического планирования. Понятие и классификация стратегической цели организации (предприятия).

2. Цели и стратегии реализации проектов. Инвестиционный план (проект). Его цель и основные задачи. Структура и содержание стандартного бизнес-плана инвестиционного проекта.
3. Финансовое планирование. Источники информации для составления финансового плана. Назначение, структура и методика расчетов основных документов финансового планирования.
4. План движения денежных средств. План прибыли и убытков. План распределения прибыли. Балансовый план. Требования к основным документам финансового плана.
5. Международные стандарты финансовой отчетности. Технология финансового планирования. Стратегии финансового проекта.
6. Механизм бизнес-планирования создания и развития новых организаций (направлений деятельности, продуктов).

**Формируемые компетенции:** ПК-18, ПК-19

### **МЕТОДИКА ПРОВЕДЕНИЯ ЗАНЯТИЯ**

#### **Хронокарта карта занятия**

№	Этап занятия	Время/мин.
1	Организация занятия	10
2	Определения цели и темы занятия	5
3	Выявление исходного уровня знаний	10
4	Разбор основных вопросов практического занятия	20
5	Выполнение практической работы	30
6	Проведение итогов занятия и проверка итогового уровня знаний.	15

#### **Краткое содержание темы:**

Стратегическое и инвестиционное планирование. Понятие, экономическое содержание и основные элементы стратегического планирования. Понятие и классификация стратегической цели организации (предприятия). Цели и стратегии реализации проектов. Инвестиционный план (проект). Его цель и основные задачи. Структура и содержание стандартного бизнес-плана инвестиционного проекта. Финансовое планирование. Источники информации для составления финансового плана. Назначение, структура и методика расчетов основных документов финансового планирования. План движения денежных средств. План прибыли и убытков. План распределения прибыли. Балансовый план. Требования к основным документам финансового плана. Международные стандарты финансовой отчетности. Технология финансового планирования. Стратегии финансового проекта. Механизм бизнес-планирования создания и развития новых организаций (направлений деятельности, продуктов).

#### **Основные этапы работы на практическом занятии:**

1. Организация занятия
2. Проведение входного контроля
3. Анализ допущенных ошибок
4. Выполнение практической работы

## 5. Подведение итогов занятия и проверка итогового уровня знаний

### Список литературы:

<b>7.1. Рекомендуемая литература</b>				
<b>7.1.1. Основная литература</b>				
№	Авторы, составители	Заглавие	Издательство, год	Кол-во
Л1.1	Дубровин, И.А.	Дубровин, И.А. Бизнес-планирование на предприятии [Электронный ресурс]: учебник / И.А. Дубровин. – 2-е изд. – Москва: Издательско-торговая корпорация «Дашков и К°», 2016. – 432 с.: ил. – (Учебные издания для бакалавров). – Режим доступа: <a href="http://biblioclub.ru">http://biblioclub.ru</a>	Москва: Дашков и К, 2016.	
Л1.2	А.В. Башкирцев, Л.Ш. Салихова, В.В. Авилова, Е.Н. Парфирьева	Бизнес-планирование на предприятии [Электронный ресурс]: учебное пособие / А.В. Башкирцев, Л.Ш. Салихова, В.В. Авилова, Е.Н. Парфирьева; Министерство образования и науки РФ, Казанский национальный исследовательский технологический университет. – Казань: КНИТУ, 2017. – 160 с. – Режим доступа: <a href="http://biblioclub.ru">http://biblioclub.ru</a>	Казань: КНИТУ, 2017	5
<b>7.1.2. Дополнительная литература</b>				
	Авторы, составители	Заглавие	Издательство, год	Кол-во
Л2.1	Савкина, Р.В.	Савкина, Р.В. Планирование на предприятии [Электронный ресурс]: учебник / Р.В. Савкина. – 2-е изд., перераб. – Москва: Издательско-торговая корпорация «Дашков и К°», 2018. – 320 с.: ил. – (Учебные издания для бакалавров). – Режим доступа: <a href="http://biblioclub.ru">http://biblioclub.ru</a>	Москва: Издательско-торговая корпорация «Дашков и К°»	
Л2.2	Афонасова, М.А.	Афонасова, М.А. Бизнес-планирование / М.А. Афонасова; Министерство образования и науки Российской Федерации, Томский Государственный Университет Систем Управления и Радиоэлектроники (ТУСУР). – Томск: Эль Контент, 2015. – 108 с. – Режим доступа: <a href="http://biblioclub.ru">http://biblioclub.ru</a>	Томск: Эль Контент	
<b>7.2. Электронные образовательные ресурсы</b>				
1	Дубровин, И.А. Бизнес-планирование на предприятии / И.А. Дубровин. – 2-е изд. – Москва: Издательско-торговая корпорация «Дашков и К°», 2016. – 432 с.: ил. – (Учебные издания для бакалавров). – Режим доступа: <a href="http://biblioclub.ru">http://biblioclub.ru</a>	Договор №551-11/19 «Об оказании информационных услуг» от 02.12.2019 г. (ЭБС «Университетская библиотека online»). Срок действия с «01» января 2020 г. по «31» декабря 2020 г.		

2	<p>Решетников А.В. Экономика здравоохранения [Электронный ресурс]: учебник / А.В. Решетников - М.: ГЭОТАР-Медиа, 2015. – 192с. – Режим доступа: <a href="http://www.studmedlib.ru">http://www.studmedlib.ru</a></p>	<p>Контракт №73ИКЗ 19134440484722632430010009002639900 0 от 12 ноября 2019 г. (ЭБС «Консультант студента»). Срок действия с 1 января 2020 г. по 31 декабря 2020 г.</p>
<b>7.3. Программное обеспечение</b>		
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Microsoft Office 365. Договор с ООО СТК «ВЕРШИНА» №27122016-1 от 27 декабря 2016 г.</li> <li>2. Kaspersky Endpoint Security Russian Edition. 100149 Educational Renewal License 1FB6161121102233870682. 100 лицензий.</li> <li>3. Office Standard 2016. 200 лицензий OPEN 96197565ZZE1712.</li> <li>4. Microsoft Open License :66237142 OPEN 96197565ZZE1712. 2017</li> <li>5. Microsoft Open License : 66432164 OPEN 96439360ZZE1802. 2018.</li> <li>6. Microsoft Open License : 68169617 OPEN 98108543ZZE1903. 2019.</li> <li>7. Операционные системы OEM, OS Windows XP; OS Windows 7; OS Windows 8; OS Windows 10. На каждом системном блоке и/или моноблоке и/или ноутбуке. Номер лицензии скопирован в ПЗУ аппаратного средства и/или содержится в наклеенном на устройство стикере с голографической защитой.</li> <li>8. Система автоматизации управления учебным процессом ООО «Лаборатория ММИС»</li> <li>9. Доступ к личному кабинету в системе «4Portfolio». Договор № В-21.03/2017 203 от 29 марта 2017</li> <li>10. Доступ к личному кабинету в системе «ЭИОС»</li> <li>11. Система электронного тестирования VeralTest Professional 2.7. Акт предоставления прав № ИТ178496 от 14.10.2015 (бессрочно)</li> </ol> <p>Statistica Basic 10 for Windows Ru License Number for PYATIGORSK MED PHARM INST OF VOLGOGRAD MED ST UNI (PO# 0152R, Contract № IE-QPA-14-XXXX) order# 310209743.</p>		

**ПЯТИГОРСКИЙ МЕДИКО-ФАРМАЦЕВТИЧЕСКИЙ ИНСТИТУТ –  
филиал федерального государственного бюджетного  
образовательного учреждения высшего образования  
«ВОЛГОГРАДСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ  
МЕДИЦИНСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»  
Министерства здравоохранения Российской Федерации**

**Кафедра экономики и организации здравоохранения и  
фармации**

**Автор: О.В. Котовская, М.В. Шкуратова**

**Методические материалы (указания, разработки,  
рекомендации) для студентов  
по дисциплине «Бизнес-планирование»**

**Направление подготовки 38.03.02 «Менеджмент» (уровень  
бакалавриата)**

**Пятигорск 2020**

## **Занятие 1**

### **ТЕМА: Место и роль бизнес-плана при управлении бизнесом**

**Цель:** Закрепление теоретических знаний и формирование практических навыков в построении бизнес-планов и их модификации при управлении бизнесом.

#### **Перечень практических навыков:**

- осуществлять поэтапный контроль реализации бизнес-планов и соблюдать условия заключаемых соглашений, договоров и контрактов/ уметь координировать деятельность;
- моделирования бизнес-процессов и использования методов реорганизации бизнес-процессов в практической деятельности организаций.

#### **Основные вопросы, предлагаемые для обсуждения:**

1. Функции бизнес-плана при управлении бизнесом. Управление текущей деятельностью и развитием предприятия.
2. Управленческий бизнес-план. Управление предприятием. Принятие разовых решений по отдельным вопросам управления.
3. Типология бизнес-планов: управленческие; бизнес-планы проектов; разовые бизнес-планы.
4. Ключевые компоненты типового бизнес-плана: анализ окружающей среды и полное описание стратегии работы компании или реализации проекта в окружающей среде.
5. Анализ внешней бизнес-среды. Макросреда или среда косвенного воздействия. Микросреда или среда прямого воздействия. Техника анализа внешней среды. Анализ внутренней среды.
6. Потенциал предприятия и его основные блоки: товарный, технический, кадровый, финансовый, информационный.
7. Пример анализа внешней и внутренней среды. Описание стратегии деятельности компании (реализации проекта).
8. Специфика бизнес-планирования создания и развития новых организаций (направлений деятельности, продуктов).

#### **Краткое содержание темы:**

Функции бизнес-плана при управлении бизнесом. Управление текущей деятельностью и развитием предприятия. Управленческий бизнес-план. Управление предприятием. Принятие разовых решений по отдельным вопросам управления. Типология бизнес-планов: управленческие; бизнес-планы проектов; разовые бизнес-планы. Ключевые компоненты типового бизнес-плана: анализ окружающей среды и полное описание стратегии работы компании или реализации проекта в окружающей среде. Анализ внешней бизнес-среды. Макросреда или среда косвенного воздействия. Микросреда или среда прямого воздействия. Техника анализа внешней среды. Анализ внутренней среды. Потенциал предприятия и его основные блоки: товарный, технический, кадровый, финансовый, информационный. Пример анализа внешней и внутренней среды. Описание стратегии

деятельности компании (реализации проекта). Специфика бизнес-планирования создания и развития новых организаций (направлений деятельности, продуктов).

#### **Основные этапы работы на практическом занятии:**

1. Организация занятия
2. Проведение входного контроля
3. Анализ допущенных ошибок
4. Выполнение практической работы
5. Подведение итогов занятия и проверка итогового уровня знаний

### **Занятие 2**

#### **ТЕМА: Аналитические разделы типового бизнес-плана**

**Цель:** Закрепление теоретических знаний и формирование практических навыков понимания и анализе разделов и ключевых компонентов бизнес-плана.

#### **Перечень практических навыков:**

- координации предпринимательской деятельности в целях обеспечения согласованности выполнения бизнес-плана всеми участникам рынка.

#### **Основные вопросы, предлагаемые для обсуждения:**

1. Виды разделов типового бизнес-плана: аналитические, ключевые, приложения. Требования к разработке бизнес плана.
2. Составление бизнес-плана. Титульный лист, оглавление, меморандум конфиденциальности, резюме. История бизнеса организации (описание отрасли, характеристика объекта бизнеса организации).
3. Правовой статус организации (юридический план). Организация и управление.
4. Анализ финансового состояния организации. Анализ бизнес-среды организации. Анализ рынка и конкуренции. Описание рынка.
5. Маркетинговые мероприятия и решения, принимаемые фирмой-производителем. Направления исследования рынка. Стратегия маркетинга. Жизненный цикл продаж. Затраты на маркетинг.
6. Описание отрасли. Описание целевого рынка. Конкуренция.
7. Координация предпринимательской деятельности в целях обеспечения согласованности выполнения бизнес-плана всеми участниками.

#### **Краткое содержание темы:**

Виды разделов типового бизнес-плана: аналитические, ключевые, приложения. Требования к разработке бизнес плана. Составление бизнес-плана. Титульный лист, оглавление, меморандум конфиденциальности, резюме. История бизнеса организации (описание отрасли, характеристика объекта бизнеса организации). Правовой статус организации (юридический план). Организация и управление. Анализ финансового состояния организации. Анализ бизнес-среды организации. Анализ рынка и конкуренции. Описание рынка. Маркетинговые мероприятия и решения, принимаемые фирмой-производителем. Направления исследования рынка.

Стратегия маркетинга. Жизненный цикл продаж. Затраты на маркетинг. Описание отрасли. Описание целевого рынка. Конкуренция. Координация предпринимательской деятельности в целях обеспечения согласованности выполнения бизнес-плана всеми участниками.

**Основные этапы работы на практическом занятии:**

1. Организация занятия
2. Проведение входного контроля
3. Анализ допущенных ошибок
4. Выполнение практической работы
5. Подведение итогов занятия и проверка итогового уровня знаний

**Занятие 3**

**ТЕМА: Ключевые разделы типового бизнес-плана**

**Цель:** Закрепление теоретических знаний и формирование практических навыков выстраивания маркетингового плана в структуре бизнес-плана.

**Перечень практических навыков:**

- Выстраивать маркетинговый план, определять его структуру и содержание.
- Определять спрос и возможности рынка. Стратегия маркетинга.
- Выстраивать маркетинг-микс.
- Определять ценовую стратегию.
- Прогнозировать операционный план и процесс производства.
- Осуществлять закупки и выбирать каналы дистрибьюции.
- Планировать производственную программу предприятия и объем продаж.
- Определять потребности в основных фондах. Проводить расчет потребностей в ресурсах, в персонале и заработной плате, в инвестициях, исследованиях и внедренческих разработках.
- Уметь определять организационный план.
- Уметь выбирать организационную структуры фирмы: функциональную, дивизиональную, командную структуры.
- Прогнозировать финансовый план и определять его основные разделы.

**Основные вопросы, предлагаемые для обсуждения:**

1. Маркетинговый план. Его структура и содержание.
2. Определение спроса и возможностей рынка.
3. Стратегия маркетинга. Маркетинг-микс.
4. Определение ценовой стратегии. Операционный план. Производство. Закупки и дистрибьюция. Производственный план. Производственная программа предприятия. Планируемый объем продаж.
5. Исследовательские и внедренческие разработки.
6. Организационный план. Разработка организационной структуры фирмы. Функциональная, дивизиональная, командная структуры.
7. Финансовый план. Его основные разделы: инвестиционная политика; управление оборотным капиталом, дивидендная политика; ставка



дисконтирования; финансовые прогнозы; учетная политика; система управленческого контроля.

8. Оценка и страхование риска. Основы финансового риска.

9. Специфика бизнес-планирования создания и развития новых организаций (направлений деятельности, продуктов).

#### **Краткое содержание темы:**

Маркетинговый план. Его структура и содержание. Определение спроса и возможностей рынка. Стратегия маркетинга. Маркетинг-микс. Определение ценовой стратегии. Операционный план. Производство. Закупки и дистрибуция. Производственный план. Производственная программа предприятия. Планируемый объем продаж. Потребности в основных фондах. Расчет потребности в ресурсах. Расчет потребности в персонале и заработной плате. Потребность в инвестициях. Исследовательские и внедренческие разработки. Организационный план. Разработка организационной структуры фирмы. Функциональная, дивизиональная, командная структуры. Финансовый план. Его основные разделы: инвестиционная политика; управление оборотным капиталом, дивидендная политика; ставка дисконтирования; финансовые прогнозы; учетная политика; система управленческого контроля. Оценка и страхование риска. Хеджирование. Анализ риска. Основы финансового риска. Специфика бизнес-планирования создания и развития новых организаций (направлений деятельности, продуктов).

#### **Основные этапы работы на практическом занятии:**

1. Организация занятия
2. Проведение входного контроля
3. Анализ допущенных ошибок
4. Выполнение практической работы
5. Подведение итогов занятия и проверка итогового уровня знаний

### **Занятие 4**

#### **ТЕМА: Основные элементы бизнес-планирования**

**Цель:** Закрепление теоретических знаний и формирование практических навыков определения содержания и основных элементов стандартного бизнес-плана.

#### **Перечень практических навыков:**

- осуществлять поэтапный контроль реализации бизнес-планов и соблюдать условия заключаемых соглашений, договоров и контрактов/ умением координировать деятельность.

#### **Основные вопросы, предлагаемые для обсуждения:**

1. Стратегическое и инвестиционное планирование. Понятие, экономическое содержание и основные элементы стратегического планирования. Понятие и классификация стратегической цели организации (предприятия).

2. Цели и стратегии реализации проектов. Инвестиционный план (проект). Его цель и основные задачи. Структура и содержание стандартного бизнес-плана инвестиционного проекта.
3. Финансовое планирование. Источники информации для составления финансового плана. Назначение, структура и методика расчетов основных документов финансового планирования.
4. План движения денежных средств. План прибыли и убытков. План распределения прибыли. Балансовый план. Требования к основным документам финансового плана.
5. Международные стандарты финансовой отчетности. Технология финансового планирования. Стратегии финансового проекта.
6. Механизм бизнес-планирования создания и развития новых организаций (направлений деятельности, продуктов).

**Краткое содержание темы:**

Стратегическое и инвестиционное планирование. Понятие, экономическое содержание и основные элементы стратегического планирования. Понятие и классификация стратегической цели организации (предприятия). Цели и стратегии реализации проектов. Инвестиционный план (проект). Его цель и основные задачи. Структура и содержание стандартного бизнес-плана инвестиционного проекта. Финансовое планирование. Источники информации для составления финансового плана. Назначение, структура и методика расчетов основных документов финансового планирования. План движения денежных средств. План прибыли и убытков. План распределения прибыли. Балансовый план. Требования к основным документам финансового плана. Международные стандарты финансовой отчетности. Технология финансового планирования. Стратегии финансового проекта. Механизм бизнес-планирования создания и развития новых организаций (направлений деятельности, продуктов).

**Основные этапы работы на практическом занятии:**

1. Организация занятия
2. Проведение входного контроля
3. Анализ допущенных ошибок
4. Выполнение практической работы
5. Подведение итогов занятия и проверка итогового уровня знаний

**Список литературы:**

7.1. Рекомендуемая литература				
7.1.1. Основная литература				
№	Авторы, составители	Заглавие	Издательство, год	Кол-во

Л1.1	Дубровин, И.А.	Дубровин, И.А. Бизнес-планирование на предприятии [Электронный ресурс]: учебник / И.А. Дубровин. – 2-е изд. – Москва: Издательско-торговая корпорация «Дашков и К°», 2016. – 432 с.: ил. – (Учебные издания для бакалавров). – Режим доступа: <a href="http://biblioclub.ru">http://biblioclub.ru</a>	Москва: Дашков и К, 2016.	
Л1.1.2	А.В. Башкирцев, Л.Ш. Салихова, В.В. Авилова, Е.Н. Парфирьева	Бизнес-планирование на предприятии [Электронный ресурс]: учебное пособие / А.В. Башкирцев, Л.Ш. Салихова, В.В. Авилова, Е.Н. Парфирьева; Министерство образования и науки РФ, Казанский национальный исследовательский технологический университет. – Казань: КНИТУ, 2017. – 160 с. – Режим доступа: <a href="http://biblioclub.ru">http://biblioclub.ru</a>	Казань: КНИТУ, 2017	5
<b>7.1.2. Дополнительная литература</b>				
	Авторы, составители	Заглавие	Издательство, год	Кол-во
Л2.1	Савкина, Р.В.	Савкина, Р.В. Планирование на предприятии [Электронный ресурс]: учебник / Р.В. Савкина. – 2-е изд., перераб. – Москва: Издательско-торговая корпорация «Дашков и К°», 2018. – 320 с.: ил. – (Учебные издания для бакалавров). – Режим доступа: <a href="http://biblioclub.ru">http://biblioclub.ru</a>	Москва: Издательско-торговая корпорация «Дашков и К°»	
Л2.2	Афонасова, М.А.	Афонасова, М.А. Бизнес-планирование / М.А. Афонасова; Министерство образования и науки Российской Федерации, Томский Государственный Университет Систем Управления и Радиоэлектроники (ТУСУР). – Томск: Эль Контент, 2015. – 108 с. – Режим доступа: <a href="http://biblioclub.ru">http://biblioclub.ru</a>	Томск: Эль Контент	
<b>7.2. Электронные образовательные ресурсы</b>				
1	Дубровин, И.А. Бизнес-планирование на предприятии / И.А. Дубровин. – 2-е изд. – Москва: Издательско-торговая корпорация «Дашков и К°», 2016. – 432 с.: ил. – (Учебные издания для бакалавров). – Режим доступа: <a href="http://biblioclub.ru">http://biblioclub.ru</a>	Договор №551-11/19 «Об оказании информационных услуг» от 02.12.2019 г. (ЭБС «Университетская библиотека online»). Срок действия с «01» января 2020 г. по «31» декабря 2020 г.		
2	<u>Решетников А.В.</u> Экономика здравоохранения [Электронный ресурс]: учебник / А.В. Решетников - М.: ГЭОТАР-Медиа, 2015. – 192с. – Режим доступа: <a href="http://www.studmedlib.ru">http://www.studmedlib.ru</a>	Контракт №73ИКЗ 19134440484722632430010009002639900 от 12 ноября 2019 г. (ЭБС «Консультант студента»). Срок действия с 1 января 2020 г. по 31 декабря 2020 г.		
<b>7.3. Программное обеспечение</b>				
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Microsoft Office 365. Договор с ООО СТК «ВЕРШИНА» №27122016-1 от 27 декабря 2016 г.</li> <li>2. Kaspersky Endpoint Security Russian Edition. 100149 Educational Renewal License 1FB6161121102233870682. 100 лицензий.</li> </ol>				

3. Office Standard 2016. 200 лицензий OPEN 96197565ZZE1712.
4. Microsoft Open License :66237142 OPEN 96197565ZZE1712. 2017
5. Microsoft Open License : 66432164 OPEN 96439360ZZE1802. 2018.
6. Microsoft Open License : 68169617 OPEN 98108543ZZE1903. 2019.
7. Операционные системы OEM, OS Windows XP; OS Windows 7; OS Windows 8; OS Windows 10. На каждом системном блоке и/или моноблоке и/или ноутбуке. Номер лицензии скопирован в ПЗУ аппаратного средства и/или содержится в наклеенном на устройство стикере с голографической защитой.
8. Система автоматизации управления учебным процессом ООО «Лаборатория ММИС»
9. Доступ к личному кабинету в системе «4Portfolio». Договор № В-21.03/2017 203 от 29 марта 2017
10. Доступ к личному кабинету в системе «ЭИОС»
11. Система электронного тестирования VeralTest Professional 2.7. Акт предоставления прав № ИТ178496 от 14.10.2015 (бессрочно)

Statistica Basic 10 for Windows Ru License Number for PYATIGORSK MED PHARM INST OF VOLGOGRAD MED ST UNI (PO# 0152R, Contract № IE-QPA-14-XXXX) order# 310209743.

**ПЯТИГОРСКИЙ МЕДИКО-ФАРМАЦЕВТИЧЕСКИЙ ИНСТИТУТ –**

**филиал федерального государственного бюджетного  
образовательного учреждения высшего образования  
«ВОЛГОГРАДСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ  
МЕДИЦИНСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»  
Министерства здравоохранения Российской Федерации**

**Кафедра экономики и организации здравоохранения и  
фармации**

**Автор: О.В. Котовская, М.В. Шкуратова**

**Методические материалы (указания, разработки,  
рекомендации) для самостоятельной работы студентов  
по дисциплине «Бизнес-планирование»**

**Направление подготовки 38.03.02 «Менеджмент» (уровень  
бакалавриата)**

**Пятигорск 2020**

## **Тема 1: Бизнес-план как основа реализации предпринимательской идеи**

### **Вопросы выносимые на обсуждение:**

1. Понятие предпринимательской идеи. Банк идей.
2. Этапы разработки и реализации предпринимательской идеи: генерирование идеи, деловое проектирование, подготовка бизнес-плана, принятие предпринимательского решения, управление предпринимательским проектом; реализация проекта.
3. Понятие бизнес-плана. Его общая характеристика.
4. Цели составления бизнес-плана.
5. Структура и функции бизнес плана.
6. Поэтапный контроль реализации бизнес-планов и условий заключаемых соглашений, договоров и контрактов/ умением координировать деятельность

### **Вопросы для самоконтроля:**

1. Понятие предпринимательской идеи.
2. Этапы разработки и реализации предпринимательской идеи. генерирование идеи, деловое проектирование, подготовка бизнес-плана, принятие предпринимательского решения, управление предпринимательским проектом; реализация проекта.
3. Понятие бизнес-плана. Его общая характеристика. Цели составления бизнес-плана.
4. Структура и функции бизнес плана.
5. Цели и планы в бизнес организации. Их уровни и значение.

### **Задания для практического занятия: Решение ситуационных задач**

#### **Задача №1**

Определите изменение чистой рентабельности в результате повышения эффективности использования оборотных средств, если в базисном году цена изделия А - 100 руб., Б - 200 руб.; себестоимость единицы продукции А - 80 руб., Б - 120 руб.; налог на прибыль - 24 %. Среднегодовая стоимость производственных фондов - 550 тыс. руб., оборотных средств - 300 тыс. руб. Годовой объем производства изделия А - 1000 ед., Б - 1500 ед. Повышение качества дало возможность повысить цену на изделие А до 150 руб. за 1 ед., а длительность одного оборота сократить до 250 дней.

#### **Задача №2**

Сколько единиц продукции (А) нужно продать, чтобы получить прибыль 250 000 тыс. руб., если в акционерном обществе производятся комплекты электроотопительных систем?

Имеются данные для единицы продукции: переменные затраты - 150 тыс. руб.; постоянные затраты - 50 тыс. руб.; вклад в покрытие (М) - 90 тыс. руб.

### **Фонд тестовых заданий по теме № 1:**

Вопрос 1. Анализ соотношения между совокупным доходом и совокупными издержками с целью определения прибыльности при различных уровнях производства – это:

- а) анализ безубыточности
- б) анализ возможностей производства и сбыта
- в) анализ деятельности предприятия.
- г) анализ среды

Вопрос 2. Анализ финансовой устойчивости ориентирован на :

- а) оценку надежности предприятия с точки зрения его платежеспособности
- б) оценку конкурентоспособности предприятия
- в) создание и использование инструментария, позволяющего найти лучшее сочетание цены продукта, объема его выпуска и реально планируемых продаж
- г) характеристику платежеспособности предприятия

Вопрос 3. Анализ финансовой устойчивости ориентирован на:

- а) выработку политики увеличения и рационального распределения прибыли
- б) определение политики предприятия в расширении производства.
- в) оценку надежности предприятия с точки зрения его платежеспособности
- г) формирование политики в области ценных бумаг

Вопрос 4. Бизнес-план имеет следующие два направления:

- а) внутреннее и внешнее
- б) долгосрочное и краткосрочное
- в) стратегическое и тактическое.
- г) техническое и экономическое

Вопрос 5. В чем состоит основная цель разработки инвестиционного проекта

- а) выбор оптимального варианта технического перевооружения предприятия
- б) обоснование технической возможности и целесообразности создания объекта предпринимательской деятельности
- в) получение прибыли при вложении капитала в объект предпринимательской деятельности
- г) проведение финансового оздоровления

Вопрос 6. Для предпринимателя, который знает, что он действует на стабильном и насыщенном рынке, лучшим решением будет направить свои маркетинговые усилия на:

- а) избирательный (специфический) спрос
- б) общие потребности (общий спрос)
- в) первичный спрос
- г) потенциальный спрос

Вопрос 7. Достаточный бизнес-план содержит:

- а) все ответы верны
- б) все разделы бизнес-плана по предлагаемому варианту и не обязательно включает подробные расчеты по альтернативным вариантам
- в) все расчеты, справки, свидетельства и другие материалы
- г) краткие выводы по каждому разделу без обоснования и расчетов

Вопрос 8. Емкость рынка – это:

- все ответы верны
- а) объем реализованных на рынке товаров (услуг) в течение определенного периода времени
- б) территория, на которой происходит реализация товаров (услуг) предприятия
- в) удельный вес продукции предприятия в совокупном объеме продаж товаров (услуг) на данном рынке

Вопрос 9. Если фирма рискует тем, что в худшем случае произойдет покрытие всех затрат, а в лучшем – получит прибыль намного меньше расчетного уровня – эта область риска называется как:

- а) критического
- б) минимального
- в) недопустимого
- г) повышенного

Вопрос 10. Изъятие существующих продуктов из производственной программы предприятия; прекращение производства товара; вывод товара с рынка как потерявшего конкурентоспособность на рынке и спрос – это...

- а) вариация имиджа товара
- б) вариация товара
- в) конкурентоспособность товара
- г) элиминация

## **Тема 2: Организация планирования бизнеса**

### **Вопросы выносимые на обсуждение:**

1. Масштаб и уровни бизнес-планирования.



2. Система бизнес-планирования в крупных фирмах: корпоративный уровень и уровень отдельных подразделений (стратегических бизнес-единиц).
3. Система бизнес-планирования в малых фирмах.
4. Ее основные особенности, планирование бизнеса на различных стадиях развития малого (среднего) предприятия: начинающее, уцелевшее, стабильное, расширяющееся.
5. Цикл бизнес-планирования в малом (среднем) предприятии.
6. Организация системы бизнес-планирования.
7. Характеристика органов планирования. Новые функции плановых служб.
8. Коллективный подход к планированию бизнеса. Механизм планирования бизнеса. Формационные технологии в системе планирования бизнеса.
9. Диагностика. Формирование стратегии. Планирование. Контроль.
10. Моделирование бизнес-процессов и использование методов реорганизации бизнес-процессов в практической деятельности организаций

### **Вопросы для самопроверки:**

1. Этапы бизнес-планирования.
2. Предмет и объект планирования. Бизнес - процессы и бизнес - проекты.
3. Внутрифирменное планирование: стратегическое (перспективное); среднесрочное (бизнес-планирование), текущее (тактическое).
4. Особенности бизнес-планирования как формы планирования. Назначение бизнес-планирование.
5. Бизнес-план как рабочий инструмент для управления предприятием и контроля за его деятельностью.

### **Задания для практического занятия: Решение ситуационных задач**

#### **Задача №1**

Какой должна быть цена (X), чтобы получить прибыль 200 000 тыс. руб., если в акционерном обществе производятся холодильные агрегаты?

Имеются данные для единицы продукции:

переменные затраты — 140 тыс. руб.;

постоянные затраты — 20 тыс. руб.;

вклад в покрытие— 45 тыс. руб.

#### **Задача №2**

Сколько единиц продукции (A) нужно продать, чтобы достичь уровня безубыточности (все затраты покрыты, прибыли нет), если в акционерном

обществе производятся комплекты мебели при постоянных затратах на весь объем выпуска — 120 000 тыс. руб.?

Имеются данные для единицы продукции:

вклад в покрытие на единицу продукции — 20 тыс. руб.

### **Фонд тестовых заданий по теме № 2:**

Вопрос 1. Инвестиции могут осуществляться в форме (укажите не менее 2-х вариантов ответов):

- а) денежных средств;
- б) зданий, сооружений, машин, оборудования и другого имущества;
- в) информационной поддержки нематериальных активов, оцениваемых денежным эквивалентом;

Вопрос 2. Инвестиционный проект:

- а) может разрабатываться на базе бизнес-плана предприятия и рассматриваться как его составная часть
- б) это самостоятельный документ.

Вопрос 3. Инновационные бизнес-проекты классифицируются следующим образом:

- а) нет верного варианта.
- б) социальные, организационные, коммерческие
- в) технические, коммерческие, социальные
- г) экономические, социальные, организационные

Вопрос 14. Используя модель Альтмана можно спрогнозировать банкротство на один год можно с точностью до (значение в процентах):

- а) 50
- б) 60
- в) 75
- г) 90

Вопрос 5. Источниками инвестиций являются:

- а) ассигнование из бюджетов различных уровней, фондов поддержки предпринимательства
- б) все варианты верны.
- в) иностранные инвестиции в форме финансового или иного участия в уставном капитале и в форме прямых вложений
- г) нет верного ответа
- д) различные формы заемных средств
- е) собственные финансовые средства, иные виды активов (основные фонды, земельные участки, промышленная собственность и т. п.) и привлеченные средства

Вопрос 6. Какая группа факторов составляет основу для позиционирования продукта?

- а) восприятие продуктов потребителями
- б) намерение потребителей совершить покупку.

- в) поведение покупателей после покупки;
- г) поведение покупателей при покупке

Вопрос 7. Какая стратегия маркетинга требует от фирмы организации ее деятельности на нескольких сегментах со специально для них разработанными товарами и маркетинговыми программами...

- а) дифференцированного
- б) концентрированного
- в) недифференцированного
- г) поддерживающего

Вопрос 8. Какие отчетные документы предлагает финансовый анализ (укажите не менее 2-х вариантов ответов):

- а) SWOT-анализ
- б) балансовый отчет;
- в) отчет о финансовых результатах;
- г) отчет об источниках и исполнении фондов;

Вопрос 9. Каким показателем характеризуется экономика, если инфляция в месяц составляет 11 %?

- а) галопирующей
- б) гиперинфляцией.
- в) ползучей
- г) стандартной инфляцией

Вопрос 10. Какое из представленных определений инвестиционного проекта является верным:

- а) план вложения капитала в объекты предпринимательской деятельности с целью получения прибыли
- б) проектно-техническая документация по объему предпринимательской деятельности
- в) процесс, процедура, связанная с составлением плана маркетинга, с выбором стратегий маркетинга, нацеленных на рост объема продаж товара и максимизацию прибыли фирмы
- г) система технико-технологических, организационных, расчетно-финансовых и правовых материалов

### **Тема 3: Место и роль бизнес-плана при управлении бизнесом**

#### **Вопросы выносимые на обсуждение:**

1. Функции бизнес-плана при управлении бизнесом.
2. Управление текущей деятельностью и развитием предприятия.
3. Управленческий бизнес-план.
4. Управление предприятием.
5. Принятие разовых решений по отдельным вопросам управления.

6. Типология бизнес-планов: управленческие; бизнес-планы проектов; разовые бизнес-планы.
7. Ключевые компоненты типового бизнес-плана: анализ окружающей среды и полное описание стратегии работы компании или реализации проекта в окружающей среде.
8. Анализ внешней бизнес-среды. Макросреда или среда косвенного воздействия. Микросреда или среда прямого воздействия.
9. Анализ внутренней среды. Потенциал предприятия и его основные блоки: товарный, технический, кадровый, финансовый, информационный.
10. Пример анализа внешней и внутренней среды. Описание стратегии деятельности компании (реализации проекта).
11. Специфика бизнес-планирования создания и развития новых организаций (направлений деятельности, продуктов).

### Вопросы для самопроверки:

1. Масштаб и уровни бизнес-планирования.
2. Система бизнес-планирования в крупных фирмах: корпоративный уровень и уровень отдельных подразделений (стратегических бизнес-единиц).
3. Система бизнес-планирования в малых фирмах. Ее основные особенности, планирование бизнеса на различных стадиях развития малого (среднего) предприятия: начинающее, уцелевшее, стабильное, расширяющееся.
4. Цикл бизнес-планирования в малом (среднем) предприятии.
5. Организация системы бизнес-планирования.

### Задания для практического занятия: Решение ситуационных задач

#### Задание №1

Выручка от реализации продукции составила на предприятии 500 млн руб., условно-переменные затраты — 250 млн руб., условно постоянные затраты — 100 млн руб. Рассчитать точку безубыточности и эффект операционного рычага.

Показатель	Сумма, млн руб.	Процент
1	2	3
1. Выручка от реализации	500	100
2. Переменные затраты	250	50

3. Маржинальная прибыль	?	?
4. Постоянные расходы	100	
5. Финансовый результат (прибыль) (стр. 3 - стр. 4)	?	

### Фонд тестовых заданий по теме № 3:

Вопрос 1. Какой из нижеперечисленных показателей может наиболее полно выразить уровень технико-технологических, организационных, маркетинговых и других решений, принятых в проекте:

- а) производительность труда
- б) рентабельность
- в) себестоимость
- г) чистый дисконтированный доход.

Вопрос 2. Коэффициент ликвидности показывает:

- а) активность использования собственного капитала.
- б) доходность фирмы
- в) платежеспособность фирмы
- г) эффективность использования долга

Вопрос 3. Коэффициент маневренности собственных средств показывает:

- а) долю долгосрочных займов привлеченных для финансирования активов предприятия
- б) интенсивность высвобождения иммобилизованных в основных средствах и материальных активах средств.
- в) сколько заемных средств привлекло предприятие на 1 руб. вложенных в активы собственных средств
- г) степень гибкости использования собственных средств предприятия

Вопрос 4. Матрица стратегического положения и оценки действий (SPASE) включает следующие группы факторов:

- а) факторы макро- и микросреды, конкурентных преимуществ, промышленного потенциала, финансового потенциала.
- б) факторы макросреды, промышленного потенциала, конкурентных преимуществ
- в) факторы промышленного потенциала, конкурентных преимуществ, финансового потенциала;
- г) факторы стабильности обстановки, промышленного потенциала, конкурентных преимуществ, финансового потенциала

Вопрос 5. Метод, который заключается в прогнозировании, например, уровня и структуры спроса путем принятия за эталон фактические данные отдельных рынков называется:

- а) аналогий
- б) корреляции трендов
- в) нормативный
- г) экономико-математического моделирования

Вопрос 6. Метод, основанный на выработке решений, на основе совместного обслуживания проблемы экспертами называется:

- а) «мозговой штурм»
- б) метод Дельфи
- в) системный анализ.
- г) экстраполяция

Вопрос 7. Назначение бизнес-плана состоит в следующем:

- а) верны все варианты.
- б) изучить перспективы развития будущего рынка сбыта
- в) обнаружить возможные опасности;
- г) определить критерии и показатели оценки бизнеса
- д) оценить затраты для изготовления и сбыта продукции

Вопрос 8. Наука об обеспечении безопасности данных называется:

- а) брендинг
- б) криптография
- в) маркетинг
- г) сегментация

Вопрос 9. Неэластичный спрос (превышает изменение цен) наблюдается при следующем выражении:

- а)  $E_p < 1$
- б)  $E_p = 0$
- в)  $E_p = 1$
- г)  $E_p > 1$

Вопрос 10. Ограниченная по масштабам, с резко очерченным числом потребителей сфера деятельности, которая позволяет предприятию проявить свои личные качества и преимущества перед конкурентами называется:

- а) имидж
- б) позиционирование
- в) рыночная ниша
- г) сегментация

#### **Тема 4: Аналитические разделы типового бизнес-плана**

**Вопросы выносимые на обсуждение:**

1. Виды разделов типового бизнес-плана: аналитические, ключевые, приложения. Требования к разработке бизнес плана.
2. Составление бизнес-плана.
3. Анализ финансового состояния организации. Анализ бизнес-среды организации.

4. Анализ рынка и конкуренции. Описание рынка.
5. Маркетинговые мероприятия и решения, принимаемые фирмой-производителем. Направления исследования рынка.
6. Стратегия маркетинга.
7. Жизненный цикл продаж.
8. Описание отрасли. Описание целевого рынка.
9. Конкуренция.
10. Координация предпринимательской деятельности в целях обеспечения согласованности выполнения бизнес-плана всеми участниками

### **Вопросы для самопроверки:**

1. Характеристика органов планирования.
2. Функции бизнес-плана при управлении бизнесом. Управление текущей деятельностью и развитием предприятия.
3. Типология бизнес-планов: управленческие; бизнес-планы проектов; разовые бизнес-планы.
4. Ключевые компоненты типового бизнес-плана: анализ окружающей среды и полное описание стратегии работы компании или реализации проекта в окружающей среде.
5. Анализ внешней бизнес-среды. Макросреда или среда косвенного воздействия. Микросреда или среда прямого воздействия.

### **Задания для практического занятия:**

#### **Задание №1**

##### **«Digital kitchen: готовим бренд»**

Крупный производитель колбасных изделий и мясных деликатесов ООО «РКЗ-Тавр» в мае 2019 года вывел на рынок инновационный продукт в линейке бренда «Тавр лайт». Это низкокалорийные сосиски и ветчина под названием «Фитнес формат», изготовленные из мяса птицы, с пониженным содержанием жира. Продукт выпускается в востребованном рынке мини-формате. Необходимы оригинальные идеи и инструменты для эффективного продвижения этого продукта.

Планируемые сроки реализации кампании: 01.11.2019 – 30.05.2020

Предполагаемый совокупный бюджет – 800 000 руб.

Задание:

1. Определите целевую аудиторию товара-новинки и предложите для его продвижения креативную идею.
2. Разработайте программу продвижения товара-новинки (основной месседж, укажите каналы и инструменты продвижения, определите бюджет и ожидаемый результат).

#### **Фонд тестовых заданий по теме № 4:**

Вопрос 1. Определить NPV проекта, если известно, что предприятие инвестировало на строительство объекта 200 млн руб. Ежегодные планируемые поступления от эксплуатации объекта составят по годам соответственно: 40, 70, 100, 130 млн руб. Норма доходности 12%.

- а) 0
- б) 140
- в) 245,3
- г) 45,3

Вопрос 2. Определить индекс доходности проекта, если известно, что предприятие инвестировало на строительство объекта 200 млн руб. Ежегодные планируемые поступления от эксплуатации объекта составят по годам соответственно: 40, 70, 100, 130 млн руб. Норма доходности 12%.

- а) 0,82
- б) 1,12
- в) 1,23
- г) 1,70

Вопрос 3. Особенностью экономических проектов является:

- а) главные цели предварительно намечаются, но требуют корректировки по мере прогресса проекта
- б) нет верного варианта.
- в) цели заранее определены, но результаты количественно и качественно трудно определить
- г) цели только намечаются и должны корректироваться по мере достижения промежуточных результатов

Вопрос 4. Поток реальных денег представляет собой:

- а) разность между притоком и оттоком денежных средств от инвестиционной и операционной деятельности на каждом шаге расчета;
- б) разность между притоком и оттоком денежных средств от инвестиционной, производственной и финансовой деятельности на каждом шаге расчета
- в) чистый дисконтированный доход
- г) чистый поток реальных денег на стадии ликвидации объекта

Вопрос 5. Предпосылки, увеличивающие вероятность и реальность наступления рискованных событий – это...

- а) количественный анализ риска
- б) охват риска
- в) степень риска
- г) факторы риска

Вопрос 6. При какой величине нормы дохода чистый доход окажется равным чистому дисконтированному доходу:

- а)  $E = \text{ВНД}$ ;
- б)  $E > 1$ .
- в) при  $E = 0$



Вопрос 7. При оценке стоимости предприятия и его элементов используются следующие подходы:

- а) затратный
- б) затратный, аналоговый, доходный.
- в) индексный
- г) ресурсно-технологический

Вопрос 8. При расчетах показателей экономической эффективности на уровне фирмы в состав результатов проекта включаются:

- а) общественные результаты
- б) производственные и финансовые результаты
- в) производственные, а также социальные результаты, в части относящейся к работникам предприятия и членам их семей;
- г) только производственные результаты;

Вопрос 9. Проект признан общественно значимым. Каков первый этап оценки экономической эффективности такого проекта:

- а) оценка общественной эффективности.
- б) оценка социальной значимости
- в) оценка финансовой реализуемости проекта
- г) оценка эффективности собственного капитала

Вопрос 10. Риск - это:

- а) вероятность возникновения условий, приводящим к негативным последствиям неполнота и неточность информации об условиях деятельности предприятия, реализации проекта
- б) нижний уровень доходности инвестиционных затрат
- в) обобщающий термин для группы рисков, возникающий на разных этапах кругооборота капитала в результате действий конкурентов.
- г) процесс выравнивания монетарным путем напряженности, возникшей в какой-либо социально-экономической среде

## **Тема 5: Ключевые разделы типового бизнес-плана**

### **Вопросы выносимые на обсуждение:**

1. Маркетинговый план. Его структура и содержание.
2. Определение спроса и возможностей рынка. Стратегия маркетинга.
3. Маркетинг-микс.
4. Определение ценовой стратегии.
5. Операционный план. Производство.
6. Закупки и дистрибуция.
7. Производственная программа предприятия. Планируемый объем продаж.
8. Потребности в основных фондах. Расчет потребности в ресурсах. Расчет потребности в персонале и заработной плате. Потребность в инвестициях. Исследовательские и внедренческие разработки.

9. Организационный план. Разработка организационной структуры фирмы. Функциональная, дивизиональная, командная структуры.
10. Финансовый план. Его основные разделы.

### **Вопросы для самопроверки:**

1. Техника анализа внешней среды. Анализ внутренней среды. Потенциал предприятия и его основные блоки: товарный, технический, кадровый, финансовый, информационный.
2. Пример анализа внешней и внутренней среды. Описание стратегии деятельности компании (реализации проекта).
3. Виды разделов типового бизнес-плана: аналитические, ключевые, приложения. Требования к разработке бизнес плана.
4. Составление бизнес-плана. Титульный лист, оглавление, меморандум конфиденциальности, резюме.
5. История бизнеса организации (описание отрасли, характеристика объекта бизнеса организации).

### **Задания для практического занятия:**

#### **Задание №1**

Геобрендинг является современной результативной технологией, которая позволяет грамотно использовать ресурсы территории для развития внутреннего и въездного туризма. Кавказские минеральные воды – территория, характеризующаяся как многонациональный регион с богатым культурным наследием, что открывает большие возможности для создания туристского бренда городов КМВ. Сегодня ведется работа по продвижению в социальных сетях туристского бренда «КМВ», включающего города Пятигорск, Ессентуки, Железноводск, Кисловодск, Минеральные воды, Лермонтов. Необходимы свежие идеи для представления потенциала туристско-рекреационной зоны «КМВ» в инновационном формате.

#### **Задание №2**

1. Определите и охарактеризуйте целевую аудиторию туристско-рекреационной зоны «КМВ».
2. Создайте концепцию, которая была бы интересна и креативна с с медицинской точки зрения.

### **Фонд тестовых заданий по теме № 5:**

1. Товарная политика предприятия включает в себя:
  - а) создание и запуск в производство новых товаров и исключение из производственной программы товаров, потерявших потребительский спрос

- б) ценовую политику
  - в) экономическую политику
2. Ресурсы, полученные и контролируемые субъектом в результате событий прошлых периодов, от которых ожидается получение экономической выгоды в будущем:
- а) пассивы
  - б) активы
  - в) доход
3. Страховой случай наступает после:
- а) оценки ущерба
  - б) страхового возмещения
  - в) страховой оценки объекта страхования
4. Возможной функцией упаковки конкретного товара, которые необходимо привести в бизнес-плане, является:
- а) обеспечение роста продаж товара
  - б) обеспечение качества эксплуатации товара
  - в) размещение описания или рекламы товара
5. Возможной функцией упаковки конкретного товара, которые необходимо привести в бизнес-плане, является:
- а)
  - б) обеспечение роста продаж товара
  - в) обеспечение удобства использования товара
6. Возможной функцией упаковки конкретного товара, которые необходимо привести в бизнес-плане, является:
- а) обеспечение качества самого товара
  - б) создание возможности обзора содержащегося в упаковке товара
  - в) обеспечение качества эксплуатации товара
7. Товарное предложение представляет собой:
- а) сумму денежных средств, которую население может предъявить для покупки товаров и оплаты услуг
  - б) вынесенную на рынок платежеспособную потребность населения
  - в) продукт, который уже находится на рынке или может быть на него доставлен
8. Скорость превращения различных ресурсов фирмы в денежную форму, которая оказывает непосредственное влияние на ее ликвидность, платежеспособность и рентабельность:
- а) оборачиваемость
  - б) оборотность
  - в) оборот
9. Нижний предел цены определяется:
- а) как сумма себестоимости и затрат на оплату труда
  - б) на уровне себестоимости
  - в) как сумма издержек и минимальной прибыли

10. Покупательский спрос на продукцию (услуги) на рынке в целом и по отдельным товарам, продавцам, регионам характеризуют такой показатель, как:

- а) соотношение спроса и предложения
- б) степень удовлетворения спроса, вектор его изменения, формы образования спроса, покупательские намерения
- в) товарная структура товарооборота

## **Тема 6: Основные элементы бизнес-планирования**

### **Вопросы выносимые на обсуждение:**

1. Стратегическое и инвестиционное планирование. Понятие, экономическое содержание и основные элементы стратегического планирования.
2. Понятие и классификация стратегической цели организации (предприятия). Цели и стратегии реализации проектов.
3. Инвестиционный план (проект). Его цель и основные задачи.
4. Структура и содержание стандартного бизнес-плана инвестиционного проекта.
5. Финансовое планирование. Источники информации для составления финансового плана.
6. Назначение, структура и методика расчетов основных документов финансового планирования.
7. План движения денежных средств. План прибыли и убытков. План распределения прибыли. Балансовый план.
8. Требования к основным документам финансового плана.
9. Международные стандарты финансовой отчетности. Технология финансового планирования.
10. Стратегии финансового проекта.

### **Вопросы для самопроверки:**

1. Правовой статус организации (юридический план). Организация и управление.
2. Анализ финансового состояния организации. Анализ бизнес-среды организации.
3. Анализ рынка и конкуренции. Описание рынка. Маркетинговые мероприятия и решения, принимаемые фирмой-производителем.
4. Стратегия маркетинга. Жизненный цикл продаж. Затраты на маркетинг.
5. Описание отрасли. Описание целевого рынка. Конкуренция.

### **Задания для практического занятия:**

## **Задание №1**

Компания «Атлантис-Пак» - крупнейший в России производитель пленок, оболочек и пакетов для мясной и молочной отраслей. За 26 лет динамичного роста компании «Атлантис-Пак» завоевал авторитет на рынке и занял лидирующие позиции в отрасли.

Сегодня одним из важнейших глобальных трендов является ориентация на экологичность, забота об окружающей среде, сохранение здоровья граждан страны. Компания «Атлантис-Пак» бережно относится к природным ресурсам и активно борется с представлениями о том, что пластик – самый опасный вид упаковки с экологической точки зрения и с точки зрения здоровья нации.

Задание:

1. Предложите концепцию позиционирования компании «Атлантис-Пак» (<https://atlantis-pak.ru/>) как предприятия, заботящегося об экологии и о здоровье населения.
2. Разработайте комплекс мероприятий для формирования имиджа «Атлантис-Пак» как компании, дружественной природе и использующей здоровые сберегающие технологии.

## **Фонд тестовых заданий по теме № 6:**

1. Покупательский спрос на продукцию (услуги) на рынке в целом и по отдельным товарам, продавцам, регионам характеризуют такой показатель, как:
  - а) потребительский потенциал
  - б) соотношение спроса и предложения
  - в) товарная структура товарооборота
2. Вид маркетинга, направленный на снижение чрезмерного спроса на товар или услугу:
  - а) премаркетинг
  - б) демаркетинг
  - в) послемаркетинг
3. Стратегия маркетинга, являющаяся составной частью всего стратегического управления предприятием, разрабатывается на основе:
  - а) планирования соответствующих работ и мероприятий для достижения целей и выполнения намеченных заданий
  - б) планирования деловой активности предприятия
  - в) кооперации деятельности с деловыми партнерами
4. Стратегия маркетинга, являющаяся составной частью всего стратегического управления предприятием, разрабатывается на основе:
  - а) планирования деловой активности предприятия
  - б) кооперации деятельности с деловыми партнерами
  - в) изучения рынка, его количественных и качественных характеристик

5. Убеждающее средство информации о товаре или фирме, коммерческая пропаганда потребительских свойств товара и достоинств деятельности фирмы, готовящая активного и потенциального покупателя к покупке:
- реклама
  - маркетинг
  - представление
6. Такие стратегии не планируются, так как возникают в результате последовательного поведения менеджмента организации:
- предписывающие
  - эмерджентные
  - преднамеренные
7. На такой риск наибольшее влияние оказывают сокращение намеченного объема производства и реализации продукции, превышение плановых материальных и трудовых затрат, снижение цен, брак, дефекты изделий, рекламации и др.:
- инвестиционный
  - кредитный
  - производственный
8. Стандарт «Руководство к своду знаний по управлению проектами» разработан:
- ассоциацией инновационного развития и управления проектами Японии
  - американским институтом управления проектами (PMI USA)
  - международной Ассоциацией Управления Проектами (IPMA)
9. Коэффициент общей платежеспособности – это отношение:
- итога баланса к собственному капиталу
  - итога баланса к заемному капиталу
  - собственного капитала к итогу баланса
10. Метод статистического описания данных (измеренных значений, характерных значений):
- распределение товара
  - распределение частотности
  - распределение средств

## **Тема 7: Бизнес-планирование как элемент экономической политики фирмы**

### **Вопросы выносимые на обсуждение:**

- Цели и планы в бизнес организации. Их уровни и значение.
- Этапы бизнес-планирования. Предмет и объект планирования.
- Бизнес - процессы и бизнес - проекты.
- Внутрифирменное планирование: стратегическое (перспективное); среднесрочное (бизнес-планирование), текущее (тактическое).

5. Особенности бизнес-планирования как формы планирования.
6. Назначение бизнес-планирование.
7. Бизнес-план как рабочий инструмент для управления предприятием и контроля за его деятельностью.
8. Аудит реализации бизнес-планов и условий заключаемых соглашений, договоров и контрактов/ умением координировать деятельность
9. Определение ответственных лиц за координацию предпринимательской деятельности в целях обеспечения согласованности выполнения бизнес-плана всеми участниками
10. Механизм бизнес-планирования создания и развития новых организаций (направлений деятельности, продуктов).

### **Вопросы для самопроверки:**

1. Маркетинговый план. Его структура и содержание. Определение спроса и возможностей рынка.
2. Стратегия маркетинга.
3. Операционный план. Производство.
4. Организационный план. Разработка организационной структуры фирмы.
5. Оценка и страхование риска. Хеджирование. Анализ риска. Основы финансового риска.

### **Задания для практического занятия:**

#### **Задание №1**

Компания «Атлантис-Пак» - крупнейший в России производитель пленок, оболочек и пакетов для мясной и молочной отраслей. За 26 лет динамичного роста «Атлантис-Пак» завоевал авторитет на рынке и занял лидирующие позиции в отрасли, так как производит упаковку на основе здоровые сберегающих технологий. Сегодня перед компанией на отечественном рынке стоят задачи по внедрению новых высокотехнологичных продуктов. Даже работая в сегменте B2B, компании необходимо активно использовать возможности различных социальных сетей для взаимодействия с целевыми аудиториями и продвижения новых продуктов.

Задание:

1. Определите целевые аудитории, взаимодействие с которыми целесообразно осуществлять через различные социальные сети.
2. Предложите идею регулярной рубрики для канала «Атлантис-Пак» на YouTube, VK, FB: придумайте название рубрики, формат контента и способы продвижения.
3. Задайте параметры для оценки эффективности новой рубрики канала.

### **Фонд тестовых заданий по теме № 7:**

1. На сбыт продукции может оказать влияние:
  - а) престиж предприятия
  - б) структура баланса
  - в) традиции предприятия
2. Бизнес-план – это документ описывающий:
  - а) социальный состав фирмы
  - б) основные аспекты будущей деятельности фирмы
  - в) систему налоговых льгот
3. Коэффициент текущей ликвидности – это соотношение:
  - а) текущих активов к долгосрочным пассивам
  - б) заемных средств к собственным средствам
  - в) текущих активов к краткосрочным пассивам
4. Финансовая нестабильность – это ситуация, которая характеризуется:
  - а) долгосрочными обязательствами
  - б) неплатежами
  - в) высокой ликвидностью
5. При формировании ассортимента руководствуются:
  - а) пропускной способностью оборудования
  - б) квалификацией персонала
  - в) структурой спроса конкретных потребителей
6. План производства включает в себя:
  - а) прогнозирование инфляции
  - б) описание производственного процесса
  - в) описание потребительских свойств товара
7. Организационная структура предприятия определяет:
  - а) состав и схему производственно-управленческого аппарата
  - б) требования к технике безопасности
  - в) квалифицированный подбор кадров
8. Валовая прибыль – это:
  - а) выручка за минусом налогов
  - б) выручка за минусом внереализационных расходов
  - в) разница между чистой выручкой и себестоимостью без учета косвенных затрат
9. Активы включают в себя:
  - а) основные и оборотные средства
  - б) нераспределенную прибыль
  - в) краткосрочные займы
10. Оценка риска может производиться с помощью следующего показателя:
  - а) норма прибыли на собственный капитал
  - б) усредненный отчетный доход
  - в) коэффициент покрытия



## Тема 8: Технология бизнес-планирования

### Вопросы выносимые на обсуждение:

1. Моделирование бизнес-процессов.
2. Основные технологии продукции бизнес-планирования.
3. Заказчики и разработчики бизнес-планов.
4. Два подхода к разработке бизнес-плана.
5. Техническое задание и календарный план (график работ) на разработку бизнес-плана.
6. Виды моделей, применяемых при бизнес-планировании.
7. Модели бизнеса и их отличие от стратегий бизнеса.
8. Особенности разработки моделей бизнес-процессов (материальных, информационных и финансовых потоков).
9. Бизнес-процессы. Проект.
10. Построение модели и разработка системы бизнес-процессов и использование методов реорганизации бизнес-процессов в практической деятельности организаций

### Вопросы для самопроверки:

1. Стратегическое и инвестиционное планирование.
2. Понятие, экономическое содержание и основные элементы стратегического планирования.
3. Понятие и классификация стратегической цели организации (предприятия). Цели и стратегии реализации проектов.
4. Инвестиционный план (проект). Его цель и основные задачи.
5. Структура и содержание стандартного бизнес-плана инвестиционного проекта.

### Задания для практического занятия:

#### Задание 1

Предприятие по производству продукции вида А с производственной мощностью 80 000 изделий в месяц валовые затраты при выпуске 66 000 счетчиков 678 000 руб., а при производстве 74 000 изделий — 742 000 руб.. Цена продажи - в среднем 12 руб., за изделие. Переменные затраты предприятия в основном пропорционально загрузке производственных мощностей. Предприятие работает по заказам, потому складских запасов готовых изделий не имеет, Определите: а) переменные затраты на единицу продукции; б) постоянные расходы предприятия; в) точку нулевой прибыли предприятия; г) сумму валовой прибыли на единицу и общую рентабельность производства при загрузке мощностей на 75 и 100% соответственно.

### **Фонд тестовых заданий по теме № 5:**

1. Распределение на правах исключительности (эксклюзивное) означает:
  - а) намеренное резкое ограничение числа посредников на каждом уровне канала и их исключительные права на продажу товаров
  - б) использование оптовых и розничных посредников с целью предоставления им возможности сочетать престижный образ товара с хорошим объемом продаж и контролем над движением товаров
  - в) максимально широкое распространение товара между посредниками исключительно для удобства покупателей
2. Верны ли утверждения:
  1. Рассчитываемые в единицах времени показатели оборачиваемости характеризуют фондоотдачу соответствующих элементов основного и оборотного капитала, а выраженные в единицах – скорость их превращения в ликвидную форму
  2. Оборачиваемость дебиторской задолженности характеризует среднюю скорость обращения счетов к оплате
  - а) только 1
  - б) только 2
  - в) оба верны
  - г) нет верного ответа
3. Основными результатами ... анализа рисков являются: выявление конкретных рисков инвестиционного проекта и порождающих их причин, анализ и стоимостной эквивалент гипотетических последствий возможной реализации отмеченных рисков, предложение мероприятий по минимизации ущерба и их стоимостная оценка:
  - а) количественного
  - б) разового
  - в) качественного
4. Коммерческий риск:
  - а) риск принятия маркетинговых решений
  - б) неритмичность загрузки оборудования
  - в) несвоевременная оплата труда
5. Верны ли утверждения:
  1. Коэффициент общей ликвидности показывает, в какой степени текущие обязательства покрываются текущими активами
  2. Коэффициент общей ликвидности называют также коэффициентом оборачиваемости
  - а) только 1
  - б) только 2
  - в) оба верны
6. При всех прочих благоприятных характеристиках проект будет принят к реализации только при выполнении следующего условия:
  - а) наличие источников финансирования
  - б) получение прибыли, обеспечивающей рентабельность инвестиций не ниже

желательного для предприятия уровня

в) государственная поддержка

7. При всех прочих благоприятных характеристиках проект будет принят к реализации только при выполнении следующего условия:

а) государственная поддержка

б) наличие источников финансирования

в) возмещение вложенных средств за счет доходов от реализации

8. При всех прочих благоприятных характеристиках проект будет принят к реализации только при выполнении следующего условия:

а) окупаемости инвестиций в пределах приемлемого срока

б) наличие источников финансирования

в) государственная поддержка

9. Соотношение спроса, предложения, цены в конкретный момент называется ... рынка:

а) емкость

б) эластичность

в) конъюнктура

10. При составлении бизнес-плана используется:

а) макроэкономические показатели

б) бухгалтерская информация

в) список лицензий

## **Тема 9: Управленческий бизнес-план**

### **Вопросы выносимые на обсуждение:**

1. Сущность и назначение управленческого бизнес-плана. Структура и содержание управленческого бизнес-плана.

2. Общий план производства.

3. План продаж.

4. Маркетинговый план.

5. Операционный план.

6. План закупок, в том числе план основных закупок.

7. План по персоналу.

8. Финансовый план.

9. Контроль выполнения и корректировка бизнес-плана. Содержание системы контроля и корректировка.

10. Исследование и мониторинг бизнес-планирования создания и развития новых организаций (направлений деятельности, продуктов).

### **Вопросы для самопроверки:**

1. Финансовое планирование. Источники информации для составления финансового плана.

2. Технология финансового планирования.
3. Стратегии финансового проекта.
4. Моделирование бизнес-процессов.
5. Основные технологии продукции бизнес-планирования.

### **Задания для практического занятия:**

#### **Задание 1**

При полной (100%) загрузке производственных мощностей предприятие может произвести 24000 единицы однородной продукции. Совокупные затраты составят 120 000 руб., 1/5 часть их представляют интервально изменяемые постоянные расходы. Цена единицы продукции — 12,4 руб. Определите: а) уровень загрузки производственных мощностей при выпуске 14 400 единиц продукции; б) величину общей прибыли, прибыли на единицу продукции, общих переменных затрат и переменных расходов на единицу при полной загрузке производственных мощностей; в) общую сумму прибыли и прибыли на единицу продукта при выпуске 18000 изделий; г) объем производства и продаж для достижения точки нулевой прибыли; д) объем продаж, при котором может быть получена прибыль 24000 руб.; е) Точку нулевой прибыли при изготовлении 24000 изделий, если постоянные затраты увеличатся на 40%; ж) на какую величину возрастет общая сумма прибыли и прибыль на единицу продукции при объеме продаж 32000 единиц?

#### **Фонд тестовых заданий по теме № 9:**

1. Такой риск возникает в процессе реализации закупленных (произведенных) товаров и оказания услуг:
  - а) коммерческий
  - б) технический
  - в) рыночный
2. Инвестиционные издержки, текущие затраты (без амортизации), налоги и отчисления, погашение займов и выплата процентов, выплата дивидендов:
  - а) общие затраты
  - б) отток денежных средств
  - в) расходы на производство
3. Вид человеческой деятельности, направленной на удовлетворение нужд и потребностей людей посредством обмена:
  - а) маркетинг
  - б) рынок
  - в) базар
4. Внешние издержки:
  - а) издержки упущенных возможностей иначе применить факторы, вводимые

в процесс трансформации экономических ресурсов в экономические блага  
б) совокупные издержки, приходящиеся на единицу объёма выпуска  
в) плата за ресурсы физическим и юридическим лицам, которые не входят в число работников или владельцев данной фирмы. Например, зарплата работников по найму (не входящих в число работников фирмы), выплаты за сырьё (кроме собственной добычи) и др.

5. Индекс прибыльности является эффектом инвестиционного проекта:

а) нет

б) да

в) иногда

6. Чаще всего применяют на начальных этапах работы с инвестиционным проектом в случае, если объем исходной информации является недостаточным для количественной оценки эффективности:

а) метод аналогий

б) экспертный метод с применением «вопросников»

в) метод анализа уместности затрат

7. Верны ли утверждения:

1. Индекс доходности инвестиций относятся к простым методам обоснования бизнес-проектов

2. Одним из простых методов обоснования бизнес-проектов относится

а) только 1

б) только 2

в) оба варианта верны

8. Для проведения сегментации рынка по группам продуктов (услуг) в соответствии с наиболее важными для его продвижения на рынке параметрами используют метод:

а) экстраполяции

б) двойной сегментации

в) интерполяции

9. Детализированное представление активов, обязательств и собственного капитала предприятия в денежном выражении на конкретный момент времени:

а) смета

б) расходы

в) баланс

10. Комплексный анализ рынка:

а) привязка товара к свободным производственным мощностям

б) оценка существующей конъюнктуры

в) определение собственных потребностей

## **Тема 10: Бизнес-планы проектов и решения практических задач управления бизнесом**

### **Вопросы выносимые на обсуждение:**

1. Бизнес-проект как инновационный замысел. Бизнес-проект. Бизнес-идея.
2. Разработка и реализация идеи. Классификация бизнес-проектов.
3. Особенности составления различных видов бизнес-планов проектов.
4. Составление бизнес-плана инвестиционного проекта с учетом международных стандартов.
5. Основные направления использования целевых бизнес-планов: антикризисное планирование; планирование совместной деятельности; планирование структурных преобразований.
6. Планирование разовых финансовых операций и коммерческих сделок; и принятие других управленческих решений.
7. Бизнес-план продажи франшизы. Бизнес-план продажи существующего предприятия. Бизнес-план финансового оздоровления предприятия.
8. Использование бизнес-плана для роста капитала: венчурное финансирование проектов, банковское финансирование; финансовые фонды (компании).
9. Презентация бизнес-плана.
10. Проблемы и пути решения процесса бизнес-планирования создания и развития новых организаций (направлений деятельности, продуктов).

### **Вопросы для самопроверки:**

1. Сущность и назначение управленческого бизнес-плана.
2. Классификация бизнес-проектов.
3. Особенности составления различных видов бизнес-планов проектов.
4. Бизнес-план инновационного проекта.
5. Презентация бизнес-плана.

### **Задания для практического занятия:**

#### **Задание №1**

Предприятие «Альфа» производит 100 000 изделий в Месяц с общими затратами 320 000 руб. и выручкой 400 000 де. Переменные затраты преимущественно прямо пропорционально объему производства. Определите: а) величину переменных затрат на единицу продукции при постоянных расходах 80 000 и 120 000 де; б) точку нулевой прибыли.

#### **Задание №2**

Положим, что вышеупомянутая фирма «Альфа» достигла уровня производства 130 000 изделий в месяц и рентабельности 4 руб. на единицу. При объемах производства 100 000 единиц общие расходы составляют 320 000 руб. дополнительный выпуск 30000 изделий потребовал сверхурочных работ, что обусловило рост переменных затрат на 25%. Общая сумма постоянных расходов составила 100 000 руб. Определите: а) переменные расходы в общей сумме и в расчете на изделие; б) сумму абсолютной и относительной прибыли при постоянных расходах 40000 и 160000 руб. и новой величине переменных затрат; в) величину абсолютной и относительной прибыли, если переменные расходы при 100000 руб. постоянных затрат возрастут на 50%; г) предприятие «Альфа» за счет расширения производства довело выпуск продукции до 130000 единиц в месяц. Необходимость в сверхурочных работах отпала, но постоянные расходы увеличились на 20000 руб. и составили 120000 руб. Какой стала прибыль в общей сумме и в расчете на единицу продукции при переменных расходах 220 руб. на изделие?

#### **Фонд тестовых заданий по теме № 10:**

1. Маркетинговая (ые, ое) ... – это систематическая работа по анализу требований рынка, конкурентов и покупателей, а также по реализации ее результатов в производственной программе фирмы:
  - а) деятельность
  - б) планирование
  - в) исследования
2. Венчурное финансирование – финансирование деятельности с повышенным риском потерь, а в случае удачи – с высокой нормой прибыли:
  - а) нет
  - б) да
  - в) в некоторых случаях
3. Страхование – система экономических отношений, включающая образование специального фонда средств и использование его для возмещения ущерба от неблагоприятных событий:
  - а) нет
  - б) зависит от случаев страхования
  - в) да
4. Коэффициент восстановления платежеспособности указывает на:
  - а) уровень долговой зависимости
  - б) возможность восстановления платежеспособности в течении прогнозируемого периода деятельности
  - в) вероятность банкротства
5. К внешним рискам относят риски, связанные с:
  - а) иммиграционной политикой

- б) уровнем автоматизации управлением фирмы
  - в) экономической ситуацией в обществе
6. К пассивам относятся:
- а) денежные средства
  - б) краткосрочные обязательства
  - в) нематериальные активы
7. К пассивам относятся:
- а) долгосрочные обязательства
  - б) нематериальные активы
  - в) дебиторская задолженность
8. Конкурентоспособность товара:
- а) минимизация эксплуатационных расходов
  - б) качество упаковки
  - в) комплекс потребительских характеристик, отвечающих требованиям рынка
9. Затраты в бизнес-проекте оцениваются как:
- а) единовременные и текущие
  - б) нецелесообразные
  - в) спекулятивные
10. Образование холдингов позволяет:
- а) сократить текучесть кадров
  - б) объединить финансовые ресурсы
  - в) унифицировать выпуск продукции



**ПЯТИГОРСКИЙ МЕДИКО-ФАРМАЦЕВТИЧЕСКИЙ ИНСТИТУТ –  
филиал федерального государственного бюджетного  
образовательного учреждения высшего образования  
«ВОЛГОГРАДСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ  
МЕДИЦИНСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»  
Министерства здравоохранения Российской Федерации**

**Кафедра экономики и организации здравоохранения и  
фармации**

**Автор: О.В. Котовская, М.В. Шкуратова**

**Методическое обеспечение занятий лекционного типа  
по дисциплине «Бизнес-планирование»**

**направление подготовки 38.03.02 «Менеджмент» (уровень бакалавриата)**

**Пятигорск 2020**

## **Тема 1. Бизнес-план как основа реализации предпринимательской идеи**

Бизнес-план - это общепринятая в мировой хозяйственной практике форма представления деловых предложений и проектов, содержащая развернутую информацию о производственной, сбытовой и финансовой деятельности фирмы и оценку перспектив, условий и форм сотрудничества на основе баланса собственного экономического интереса фирмы и интересов партнеров, инвесторов, потребителей и конкурентов.

Он составляется при постановке научных исследований и опытно-конструкторских разработках новых изделий, товаров, продуктов, услуг (в дальнейшем НТ), проектировании строительства новых объектов, создании новых предприятий, производств, торговых точек, объектов сервисного обслуживания и т.п. и для организации деятельности действующих предприятий различных форм собственности и выполняет следующие функции:

- оценка перспективы развития фирмы или проекта, которая позволяет быть готовым к изменениям рыночной и экономической ситуации;
- повышение квалификации аппарата управления, заставляя менеджеров практически думать о возможностях фирмы, ее конкурентах и других проблемах, что ведет к принятию более квалифицированного решения;
- защита средств инвесторов, что является моральным и юридическим долгом предпринимателя;
- определение основных потребителей НТ и стратегии конкурентной борьбы;
- информирование инвестора о состоянии дел предпринимателя, что очень важно для преодоления возможных финансовых проблем;
- обеспечение поставок сырья и комплектующих изделий без предоплаты, так как поставщик, благодаря бизнес-плану, может увидеть своего потенциального надежного клиента;
- рекламирование и формирование убеждения потенциальных потребителей в способности фирмы производить свою продукцию в достаточном количестве и достаточного уровня качества;
- снижение вероятности банкротства в связи с обнаружением возможных дорогостоящих ошибок.

Процесс составления бизнес-плана вынуждает предпринимателя критически оценивать собственные силы, так как ему приходится отвечать на такие вопросы, как:

Так ли уж хороша сама идея?

Будет ли положительный результат?

На кого рассчитана новая техника, продукт или услуга?

Найдет ли она своего покупателя?

С кем придется конкурировать?

Смогу ли защитить свои права на новизну или конкурентам не представляет труда ее скопировать?

По силам ли организовать такой проект?

Для составления бизнес-плана необходима следующая информация:

- идея и цель нового проекта;
- объем потенциального спроса;
- оценка производственных возможностей для реализации проекта;
- оценка управленческой команды.

Обязательными элементами бизнес-плана являются:

1. Оценка конкурентоспособности НТ;
2. Маркетинговая стратегия, включая ценовую политику и учет потребностей рынка;
3. Объем реализации (прогноз на 3 года);
4. Показатели финансовой деятельности фирмы (прогноз на 3 года);
5. Предложения потенциальному инвестору. По тем сведениям, которые приводятся в бизнес-плане, потенциальный партнер по совместной деятельности или кредитор будет судить:
  - о состоянии дел в фирме в настоящее время;
  - перспективах развития фирмы в последующие несколько лет;
  - реалистичности и перспективности того проекта (научно-технического, производственного и др.), который лежит в основе предложения;
  - целесообразности сотрудничества с фирмами, исходя из условий, изложенных в бизнес-плане.

Обычно целью разработки бизнес-плана является необходимость долговременного или краткосрочного планирования, которое осуществляется на базе изучения потребностей рынка и принятия решений по его дальнейшему освоению, собственному развитию фирмы. Но обойтись без него невозможно вовсе, если фирма принимает решение об открытии нового дела, при освоении производства нового продукта либо полном перепрофилировании деятельности, когда особенно велика потребность в инвестициях, и при выходе на внешний рынок.

Цели разработки бизнес-плана можно представить в виде рис. 1.

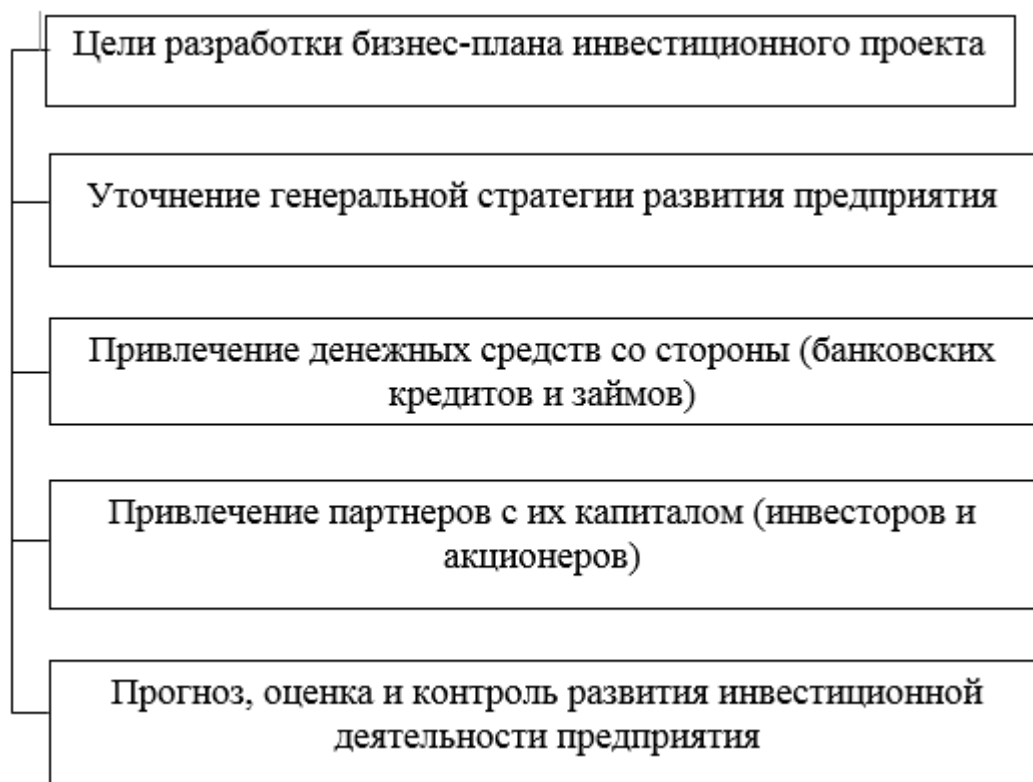


Рисунок 1- Цели разработки бизнес-плана инвестиционного проекта

Следовательно, бизнес-план – одновременно поисковая, научно – исследовательская и проектная работа. В связи с тем, что бизнес-план представляет собой результат исследований и организационной работы, имеющей целью изучение конкретного направления деятельности фирмы (продукта или услуг) на определенном рынке и в сложившихся организационно-экономических условиях, он опирается на:

- конкретный проект производства определенного товара (услуг) — создание нового типа изделий или оказание новых услуг (особенности удовлетворения потребностей и т.д.) ;

- всесторонний анализ производственно-хозяйственной и коммерческой деятельности организации, целью которой является выделение ее сильных и слабых сторон, специфики и отличий от других аналогичных фирм;

- изучение конкретных финансовых, технико-экономических и организационных механизмов, используемых в экономике для реализации конкретных задач.

Бизнес-план является одним из составных документов, определяющих стратегию развития фирмы. Вместе с тем он базируется на общей концепции развития фирмы, более подробно разрабатывает экономический и финансовый аспект стратегии, дает технико-экономическое обоснование конкретным мероприятиям.

Бизнес-план позволяет решать целый ряд задач, но основными из них являются следующие<sup>1</sup>:

- обоснование экономической целесообразности направлений развития фирмы, целевые рынки, состав и показатели товаров и услуг, а также место, которое фирма может занять на этих рынках;
- разработать взаимоувязанные производственные, маркетинговые организационные программы, обеспечивающие достижение сформулированных целей;
- проанализировать наличие производственных ресурсов, резервов, которые могут быть задействованы, определить необходимые объемы финансирования;
- предусмотреть трудности и проблемы, с которыми придется столкнуться руководству и коллективу фирмы в процессе осуществления планируемого проекта;
- выявить обеспеченность фирмы квалифицированными кадрами и распределять обязанности со всей полнотой несения ответственности за исполнение;
- оценить финансовое положение в соответствии с намеченными планами, реальность достижения целей с помощью собственных средств и возможность получения кредита со стороны;
- определить состав маркетинговых исследований по изучению рынка, разработке каналов сбыта, мероприятий по рекламе и пр.;
- организовать систему контроля за ходом реализации проекта;
- подготовить развернутое обоснование, необходимое для привлечения инвесторов к финансированию проекта.

Каждая задача может быть решена только во взаимосвязи с другими. Основной центр бизнес-плана — концентрирование финансовых ресурсов.

Таким образом, бизнес-план является не только внутренним документом фирмы, но и может быть использован для привлечения инвесторов. Для этого необходимо аргументировать и обосновать оформление проектов (предложений), требующих инвестиций. Перед тем как рискнуть некоторым капиталом, инвесторы должны быть уверены в тщательности проработки проекта и осведомлены о его эффективности. Бизнес-план должен быть хорошо подготовлен и изложен для восприятия потенциальных инвесторов.

---

<sup>1</sup> Любанова Т.П., Мясоедова Л.В., Грамотенко Т.А. Бизнес-план. Учебно- практическое пособие. – М.: Издательство «Приор», 2013. – С.51.

## Тема: Организация планирования бизнеса

Планирование относится к базовой функции менеджмента и является исходной составляющей в общем процессе управления производственной системой. С планирования начинается как создание, так и функционирование любого предприятия. Система планирования зависит от характера производства и одновременно оказывает на него непосредственное воздействие. Продуктом плановой работы является план предприятия. Он представляет собой обязательство, подлежащее выполнению, и является руководством к действию.

Выбор целей и определение путей их достижения непосредственно входят в процесс планирования, который включает следующие этапы.

### 1. Анализ ситуации на рынке.

Цель анализа внешней среды предприятия - выявить основные рыночные тенденции за время, предшествующее планируемому. Собирается информация об окружающей среде, отрасли и конкурентах. На основе анализа составляются прогнозы о будущем положении предприятия (экономические, развитие конкуренции и технологии, состояние рынка и социальные). Прогнозы позволяют выявить возможности и угрозы. Анализ проводится на основе экспертных оценок, подтвержденных статистическими данными.

### 2. Анализ позиции предприятия.

Анализируя ситуацию на рынке, можно определить, какие ориентиры развития предприятия следует устанавливать. В свою очередь анализ позиции предприятия предполагает оценку его положения на рынке, технической обеспеченности, инфраструктуры и ресурсов. На основе проведенного анализа готовится соответствующая информация, позволяющая формулировать цели и задачи предприятия на предстоящий плановый период.

### 3. Собственное (непосредственное) планирование.

Этот этап связан с постановкой целей и включает разработку нескольких планов с различным горизонтом планирования. Процесс разработки и оптимизации путей достижения целей осуществляется с учетом доступных ресурсов и внешних ограничений.

Процесс собственного (непосредственного) планирования следует структурировать в следующем порядке:

- устанавливаются временные и пространственные точки планирования;
- применительно к этим точкам привязываются определенные виды работ (составление, координация и утверждение планов; выдача плановых заданий).

### 4. Внутренняя координация и контроль за выполнением плана.

Координация и контроль за выполнением плана предполагают учет фактических результатов и сравнение их с плановыми показателями,

определение возможных отклонений от плана, принятие новых решений, связанных с проведением корректирующих мероприятий. Выполнение плана оценивается руководителями и плановыми службами предприятия (или его подразделений) по заранее установленным контрольным точкам (временным отрезкам и конкретным показателям). Предусматривается ответственность отдельных работников за достижение плановых показателей.

Определив составные элементы процесса планирования, следует установить последовательность действий. Как правило, после составления стратегического плана готовится тактический, а далее - оперативный. Полезным будет составление схем, воспроизводящих процесс планирования в календарной последовательности. Эти схемы могут помочь более ясно понять процесс планирования в целом, классифицировать его и распределить отдельные стадии по различным периодам года.

Сущность, назначение и принципы построения планирования на предприятии определяют следующие черты.

1. Функция планирования представляет собой деятельность, которая предусматривает разработку целей и задач управления производством, а также определение путей реализации планов для достижения поставленных целей.

Эта функция направлена на достижения целей управления. Главной целью планирования является разработка программы действия, обеспечивающей желаемый уровень развития предприятия в долгосрочной и краткосрочной перспективе. При планировании может быть использован перечень общих целей, широко признанный в мировой рыночной экономике. К таким целям относятся: экономический рост, полная занятость работников, экономическая эффективность использования ресурсов, стабильный уровень цен, экономическая свобода с высокой степенью самостоятельности и творчества, справедливое распределение доходов. Для достижения указанных целей в планах формулируются конкретные задачи, определяются пути и средства их достижения.

Принцип участия гласит, что в процесс планирования вовлекаются все те, кого он непосредственно касается. Планирование создает ряд важных преимуществ в деятельности предприятия, а именно:

- помогает прояснить возникающие проблемы;
- совершенствует координацию действий;
- способствует более рациональному распределению ресурсов;
- обеспечивает предприятие дополнительной информацией;
- повышает уровень контроля.

2. Внутрипроизводственное планирование является важнейшей составляющей свободной рыночной системы.

Внутрипроизводственное (внутрихозяйственное, внутрифирменное) планирование - это корпоративное планирование, которое играет важную роль в свободной рыночной экономике. Оно позволяет соединить в общей

экономической системе взаимные интересы государства и отдельных предприятий.

Внутрипроизводственное планирование направлено на развитие производства материальных благ, удовлетворение потребностей людей и получение доходов. Обеспечивается равновесие между производством и потреблением продукции, величиной рыночного спроса на товары и услуги и объемом их предложения предприятиями. Приводится экономическая оценка затрат и ресурсов, с одной стороны, и конечных результатов производства - с другой.

Во взаимодействии с другими экономическими науками внутрипроизводственное планирование позволяет находить ответы на главные вопросы рыночной экономики:

- Какую продукцию (услуги, работы) следует производить на предприятии и сколько продукции выгодно произвести?
- Как предприятие может приспособиться к рынку и каким образом будет реагировать на его внутренние и внешние изменения?
- Какие требования предъявляются к организации сбыта продукции, кто будет потреблять производимую продукцию, по каким ценам ее можно продавать?
- Какую технологию производства необходимо использовать и как организовать производство?
- Какие экономические ресурсы следует использовать и каким образом наладить поставку полуфабрикатов и комплектующих изделий?

Чем лучше развиты рыночные отношения, тем важнее план. Без этого документа трудно начинать свою деятельность. План нужен:

- банкирам, инвесторам - тем, у кого предприятие собирается просить деньги на реализацию своих задач;
- работникам предприятия, желающим знать, какие задачи перед ними ставятся и как их достигать;
- учредителям предприятия, для которых он будет программой действия при достижении поставленных целей.

Назначение такой программы - спланировать во времени действия, направленные на достижение определенных целей.

3. Обоснование принимаемых плановых решений и прогноз ожидаемых результатов опираются на теоретические положения и принципы, а также практические данные и факты.

Экономическая теория и научные методы исследования (анализ и синтез, индукция и дедукция) служат фундаментом внутрипроизводственного планирования и прогнозирования развития предприятия. Они позволяют объяснить необходимость изменения объема производства, например, в зависимости от увеличения стоимости материальных ресурсов и ожидаемого снижения цен на будущую продукцию. Любая теория проверяется практикой. В результате теория может быть усовершенствована либо от нее придется отказаться.



Принципы планирования определяют характер и содержание плановой деятельности на предприятии. Правильное соблюдение принципов снижает риск получения отрицательных результатов планирования.

4. Планирование деятельности предприятия непосредственно связано с маркетингом.

Как процесс удовлетворения спроса на товары, услуги и идеи посредством обмена маркетинг является основой принятия плановых решений. Концепция маркетинга - это руководство к планированию, так как в этом процессе также учитывается состояние собственного производства, технологии, персонала, финансов и т.д. В рамках плановой работы отдел маркетинга исследует рынок, продвижение и распределение товара, прогнозирует основные товарные группы и др. Планы маркетинга и производства должны увязывать цели предприятия. На небольших предприятиях функции планирования и маркетинга часто совмещаются. В этом случае маркетинг представляет собой содержательную сторону планирования.

5. Предприятия самостоятельно планируют свою деятельность и определяют перспективы развития на основе предварительного исследования ресурсных возможностей, нужд и потребностей покупателей.

В плановой деятельности прежде всего заинтересовано предприятие. При планировании могут приниматься любые решения, не противоречащие действующему законодательству. Предприятия самостоятельно выбирают предмет договора, определяют обязательства и другие условия хозяйственных взаимоотношений; заключают договора с поставщиками и потребителями продукции; распределяют чистую прибыль; утверждают свободные (рыночные) цены, тарифы на свою продукцию, услуги и отходы производства. В условиях рынка, когда действующие цены на все товары и ресурсы свободно устанавливаются производителями и потребителями, каждое предприятие самостоятельно решает, какие планы составлять, какие товары и в каких количествах следует производить в предстоящем плановом периоде.

6. Каждый план имеет свой срок выполнения, определенный предприятием.

При разработке планов четко задаваемых свыше сроков не существует. Период планирования определяется исходя из практических соображений каждого предприятия. В любом случае план должен составляться на тот период, на который могут быть получены достоверные данные по направлениям развития. В зависимости от временных границ определяется степень детализации плановых расчетов. Разделение планирования на долго-, средне- и краткосрочное, а также установление для каждого из них горизонта (периода) времени означают выделение отрезков времени, необходимых для выполнения плановых показателей. Отсутствие установленных сроков приводит к снижению контроля за выполнением намеченных планов.

7. Планирование охватывает все направления деятельности трудовых коллективов.

Планирование на предприятии охватывает все аспекты его деятельности (производство и обеспечение ресурсами, организационное и техническое развитие, затраты на производство и др.). Правильно составленный план затрагивает не только производственную, но и хозяйственную деятельность предприятия, является непременным условием его успешного функционирования и позволяет ориентировать трудовой коллектив на достижение поставленных целей.

8. Планирование осуществляется на основе согласования планов работы подразделений (координации на горизонтальном уровне), предприятия в целом и планов подразделений (интеграции на вертикальном уровне).

В первую очередь принято составлять планы по подразделениям, далее - по предприятию. Принцип единства планов предусматривает разработку общего (комплексного) плана развития предприятия. Все частные планы должны быть взаимосвязаны между собой и с общим планом предприятия таким образом, чтобы любое изменение плановых показателей в отдельных планах отражалось в общем.

Следует разработать стратегию поведения каждого структурного подразделения при составлении планов. Необходимо уточнить задачи и внутрипроизводственные связи каждого подразделения и на основе этого строить процесс планирования. Проводится выбор планово-учетных и калькуляционных единиц, так как на их основе формируется производственная программа, ведется учет и оценка результатов деятельности подразделений, определяется себестоимость, отрабатывается система стимулирования. Выбор зависит от типа производства, характера выпускаемой продукции и применяемой в подразделении технологии. Для подразделений основного производства такой единицей может быть комплект деталей, для сборочных подразделений - изделие. В заготовительных подразделениях возможно калькулировать, например, тонну готовых поковок, отливок и др.

9. Основным объектом внутрипроизводственного планирования служит взаимосвязанная система планово-экономических показателей.

Система показателей плана - это совокупность экономических показателей, отражающая количественные и качественные характеристики по кругу его заданий. Эта система объединяет отдельные группы показателей разделов плана, определяет содержание каждого раздела. Нормативы являются показателями особого рода, измеряющими пропорцию, соотношение одного показателя с другим. От содержания показателей и общей целевой направленности во многом зависит уровень планирования и степень их воздействия на работу предприятия.

Очень важно правильно выбрать систему планируемых и оценочных показателей для структурных подразделений, планировать и учитывать

затраты на производство продукции. Необходимо создать надежную и четко организованную нормативную базу, используемую для планирования и оценки результатов деятельности подразделений предприятий. По возможности заменить утверждаемые для подразделений показатели нормативами длительного действия.

10. Планы составляются всеми предприятиями независимо от их организационно-правовой формы и формы собственности.

Принцип необходимости планирования означает желательное и порой обязательное применение планов при выполнении любого вида трудовой деятельности. С помощью планов можно устранить отрицательный эффект неопределенности и изменчивости среды деятельности предприятия, что отвечает экономическим требованиям рационального использования ограниченных ресурсов на всех предприятиях. В соответствии с действующим в настоящее время Гражданским кодексом РФ выделяются различные организационно-правовые формы предприятий в зависимости от принятой формы собственности и степени участия работников в управлении производством. На каждом из таких предприятий может быть своя методика и технология выполнения плановой деятельности.

11. Процесс планирования осуществляется на каждом предприятии постоянно и непрерывно.

Принцип непрерывности выражается в том, что процесс разработки планов должен регулярно повторяться через определенные промежутки времени, а разработанные планы - оперативно корректироваться с учетом выполнения предшествующих планов и изменения внешней и внутренней среды. Предполагается постоянная разработка планов на предстоящие периоды. На смену одному плану производства без перерыва приходит другой. Наблюдается постепенный переход от стратегических планов к тактическим, а от них - к оперативным. При составлении годового плана с ним согласуют все другие планы как большей, так и меньшей продолжительности. Непрерывность планирования позволяет сблизить фактические и плановые показатели работы предприятия, проводить постоянный контроль, анализ и корректировку планов.

12. Система планирования ориентируется не столько на данные прошлого, сколько на данные будущего.

План, как определяет само понятие, разрабатывается с опережением событий. Планирование часто опирается на фактические данные прошлого периода, но стремится установить и контролировать процесс развития предприятия в будущем. Система планирования должна быть адаптирована к внешней среде, которая становится все более динамичной и сложной. Поэтому в качестве исходных данных для разработки планов все чаще принимают не результаты (данные) анализа существующего состояния дел, а прогнозные данные, то есть планирование осуществляется от будущего к настоящему. В условиях, когда предприятию не устанавливаются

контрольные цифры, показатели рынка все больше являются отправными точками для планирования деятельности.

13. Действенность планирования и соответствие плана реальным условиям.

Сложность рыночного планирования состоит в том, что большинство макроэкономических процессов (кризисы, забастовки) не поддаются планированию. Многие микроэкономические показатели, характеризующие деятельность конкурентов, объемы спроса и рынок в целом, также не дают точной оценки.

В ходе планирования любое решение проблемы может рассматриваться как средство достижения более отдаленного конечного результата. Правильная оценка продвижения к этому результату способствует обоснованному выбору не только поставленных целей, но и необходимых средств для их осуществления в планируемом периоде.

Принцип точности ориентирует предприятие на то, чтобы планы конкретизировались и детализировались в той степени, в какой позволяют условия его деятельности. Степень точности может определяться применяемыми системами и методами планирования. При текущем и оперативном планировании требуется более высокая степень точности плановых показателей, при стратегическом - можно ограничиться приблизительными расчетами. Планирование базируется на неполных исходных данных, поэтому для повышения качества планов необходим соответствующий интеллектуальный уровень работников в этой области.

14. Возможность корректировки планов.

Принцип гибкости планов предполагает возможность корректировки установленных показателей и координации плановой деятельности. Это необходимо в связи с постоянными изменениями во внутренней и внешней среде. Следует предусматривать величину резервов для усиления их гибкости и составлять планы так, чтобы их можно было изменить. С одной стороны, планирование будет направлено на достижение изменений. С другой - планирование в масштабах предприятия превращается в процесс последовательной корректировки планов в связи с появлением дополнительной информации. Предприятие должно быть готовым к этим изменениям.

Корректировка плана проводится на уровне руководства предприятия в целом и отдельных его служб, а также на различных стадиях плановой работы (разработка, выполнение, анализ промежуточных результатов). Частой и неоправданной корректировки плана следует избегать. Если она все-таки необходима, целесообразно предусмотреть следующие правила ее проведения:

- подразделения представляют руководству предприятия ходатайство с обоснованием необходимости корректировки плана;
- изменение плана для подразделений возможно, если не меняются контрольные цифры плана по предприятию в целом;

- при изменении показателей работы одного подразделения уточняются плановые ориентиры работы всех других служб;
- порядок и сроки разработки и корректировки плана устанавливаются в Положении о коммерческом (хозяйственном) расчете или другом нормативном документе.

#### 15. Обязательность к исполнению принятого плана.

Принятый к исполнению план предприятия (подразделения) становится обязательным для выполнения. Корректировки планов допускаются в пределах принятых правил. Уточненный план должен быть выполнен. При утверждении планов предусматриваются ответственные за достижение плановых показателей. В случае невыполнения планового задания налагаются материальные взыскания или принимаются другие меры предупредительного характера. На предприятии должна быть предусмотрена специальная система поощрения работников за выполнение плановых показателей.

Успешность, эффективность системы планирования определяется в значительной мере уровнем ее организации, которая направлена на планомерное сочетание основных элементов системы планирования:

- Ø плановый персонал, сформированный в организационную структуру;
- Ø механизм планирования;
- Ø процесс обоснования, принятия и реализации плановых решений (процесс планирования);
- Ø средства, обеспечивающие процесс планирования (информационное, техническое, математико-программное, организационное и лингвистическое обеспечение).

### **Тема: Место и роль бизнес-плана при управлении бизнесом**

Роль и значение медицинского бизнеса возрастают, о чем свидетельствуют темпы развития системы здравоохранения в мире. Медицинский бизнес в состоянии удовлетворить большую часть спроса населения на медицинские услуги.

Медицинский бизнес в состоянии удовлетворить большую часть спроса населения на медицинские услуги, особенно в элитном и среднемассовом сегменте. Более того, медицинский бизнес практически полностью закрывает запросы потребителей в таких сферах, как эстетическая стоматология, пластическая хирургия, специальное протезирование, и других отраслях. Перенос преобладающей доли спроса высокодоходных слоев населения в систему коммерческого здравоохранения в значительной мере разгружает лечебно-профилактические учреждения государственного и муниципального сектора.

Вопросы медицинского бизнеса в учреждениях здравоохранения стали приобретать все большую актуальность. Возрос поток платежеспособных пациентов, желающих получить высококачественное медицинское

обслуживание. Платежеспособные клиенты определяют спрос на высокотехнологичное и дорогостоящее лечение, для этой категории пациентов главный критерий не экономичность, а качество и эффективность предоставляемых медицинских услуг.

При прочих равных условиях хорошо подготовленный бизнес-план всегда повысит шансы на получение финансовой поддержки из различных источников. При подготовке бизнес-плана медицинского учреждения проводится анализ объема и структуры рынка платных медицинских услуг, в ходе которого используются материалы специализированных изданий, статистические сборники с данными о рынке медицинских услуг или проводятся собственные исследования. Также анализируются тенденции развития рынка платного медицинского обслуживания и рынков обязательного и добровольного медицинского страхования, ситуация на которых влияет на объем спроса на платные медицинские услуги. В бизнес-плане должна содержаться информация об основных сегментах рынка платных медицинских услуг и типах медицинских организаций. В рамках анализа рынка также должна быть представлена информация о конкурентах, о существующих программах медицинского обслуживания и стоимости рассматриваемых медицинских услуг.

В бизнес-плане описывается концепция медицинского учреждения, которое может представлять собой многопрофильную клинику или специализированное лечебное учреждение. При разработке концепции медицинского учреждения учитываются данные о наиболее популярных платных медицинских услугах и структуре спроса на платное медицинское обслуживание с учетом предполагаемого места расположения медицинского центра. Для оценки доходов при подготовке бизнес-плана проводится анализ спроса на платные медицинские услуги со стороны различных групп клиентов: частных клиентов, приобретающих полисы на обслуживание по одной из предлагаемых программ, корпоративных клиентах, оплачивающих медицинское обслуживание для своих сотрудников, а также клиентов, которые разово обращаются в коммерческие медицинские центры. Оценка доходов проводится на основании информации о долях услуг, оказываемых обладателям полисов ДМС и разовым клиентам медицинского центра. Также для оценки доходов используются данные о средней стоимости полиса ДМС и средних расходах на одно посещение коммерческого медицинского центра. При этом учитываются сезонные колебания спроса на услуги платных медицинских центров.

Для анализа возможностей медицинского учреждения по привлечению клиентов используются результаты опросов, выявляющих факторы, влияющие на выбор медицинского учреждения для различных групп потребителей медицинских услуг. При разработке маркетинговой стратегии учитываются демографические характеристики основных потребителей по видам медицинских услуг, а также информация об источниках информации, принимаемой во внимание при выборе медицинского учреждения. В бизнес-

план должно быть включено описание места осуществления проекта и преимуществ выбранного места с точки зрения создания медицинского учреждения. В бизнес-плане содержится информация о первоначальных затратах, в том числе расходах на строительство или аренду помещения для медицинского учреждения, а также расходах на приобретение и установку необходимого оборудования. В качестве текущих расходов рассматриваются заработная плата специалистов учреждения, расходы на покупку лекарственных препаратов и различных материалов, ремонт и замену оборудования, а также на оплату коммунальных услуг. В бизнес-плане медицинского учреждения содержится информация о документах, необходимых для получения лицензии на осуществление медицинской деятельности, и о требованиях, предъявляемых региональным Комитетом здравоохранения к квалификации специалистов медицинского центра. В расходах по проекту учитывается сумма лицензионного сбора и прочие затраты, которые требуется осуществить для сбора и подготовки необходимых документов.

В бизнес-плане должен быть описан график осуществления проекта, учитывающий время, необходимое для строительства и оборудования центра, а также для поиска квалифицированных сотрудников. В графике получения доходов учитывается постепенный рост числа клиентов медицинского учреждения.

В рамках финансового и экономического анализа проекта рассчитываются основные показатели эффективности проекта, а также должен быть представлен отчет о движении денежных средств и отчет о прибылях и убытках для рассматриваемого проекта. Кроме того, в бизнес-план включается анализ рисков, в рамках которого анализируется изменение эффективности проекта при наступлении неблагоприятных изменений на рынке платных медицинских услуг или в случае отклонения параметров проекта от ожидаемых величин.

Для здравоохранения, как отрасли с преимущественно бюджетным финансированием, бизнес-план до сих пор считается не основным и необязательным документом. Разработок алгоритмов и методик применительно к отрасли на сегодняшний день практически нет. Медицинское учреждение как объект бизнес-планирования является объектом с ограниченными ресурсами. Часто в отношении них жестко задаются внешние условия деятельности и нормируется процесс расходования бюджетных и целевых средств. Строго говоря, владение методикой бизнес-планирования в общем понимании этого процесса, воспринимается в отрасли чаще применительно к инвестиционным проектам, направленных на оздоровление финансово-хозяйственной деятельности медицинского учреждения, т.е. план разработки мероприятий на повышение эффективности деятельности учреждения.

Бизнес- план медицинского учреждения — это принятие клинических управленческих решений сегодня относительно той ситуации, которая будет желательна для ЛПУ через год или два.

На основе принятой миссии ЛПУ разрабатываются более конкретные виды деятельности медицинского учреждения. Конкретные положения делового плана отражают цели и задачи ЛПУ. Они представляют собой иерархию положений, которые необходимо разработать, исходя из выбора приоритетов и ресурсных возможностей. Цели медицинского учреждения определяют качество, объем и структуру медицинской помощи с точки зрения ресурсов, в первую очередь финансов, размера рынка медицинских услуг, а также общественной выгоды и пользы для ЛПУ. Содержание целей ЛПУ в идеале должно оптимально фокусироваться на медицинских услугах и пациентах. Цели ЛПУ должны быть реальными, достижимыми и конкретными для медицинского учреждения.

Они могут включать: увеличение финансовых поступлений от платных услуг; освоение рынка ценных бумаг; создание выгод, привлекательных для инвесторов; программы расширения деятельности по прямым договорам с предприятиями; получение дополнительного дохода от участия в целевых программах; сокращение нецелевых затрат; уменьшение больничной летальности; снижение младенческой смертности; программы снижения смертности от сердечно-сосудистых заболеваний; использование экономических регуляторов для повышения качества медицинской помощи и т. п.

#### Методология формирования Бизнес - плана

В любой организации ответственность за планирование ее будущего лежит на высшем должностном лице. В медицинском учреждении им является главный врач. Он должен корреспондировать другим лицам ответственность за выполнение многих конкретных задач планирования, в том числе и лечащему врачу.

Привлечение других сотрудников организации к участию в процессе разработки плана является очень важной частью деятельности главного врача. Планирование — это возможность наделить полномочиями других работников медицинского учреждения. Привлечение каждого уровня руководства ЛПУ к планированию дает его участникам ощущение собственной значимости, привязывает их к медицинскому учреждению. Группа лиц, принимающих непосредственное участие в планировании, называется обычно рабочей группой.

В группе планирования должны быть представлены все структурные подразделения больницы и, может быть, даже кто-то извне, чтобы представить интересы лиц, причастных к деятельности медицинского учреждения. Рабочая группа планирования деятельности ЛПУ не должна быть слишком большой, иначе она окажется неэффективной. В большинстве случаев достаточно, чтобы она состояла из 12—15 человек.



При отборе основных членов группы планирования необходимо, чтобы они были профессионалами в вопросах управления организацией. Такая группа должна состоять из главного врача и его заместителей, главного бухгалтера, экономиста, заведующих отделениями, представителей отдела кадров и вспомогательных служб, отдела медицинской статистики и т. д. На разных этапах планирования к обсуждению будущего ЛПУ должны быть подключены лечащие врачи, а также лица, небезразличные к деятельности медицинской организации: представители финансового отдела органов местной власти, территориального органа управления здравоохранением (ТОУЗ), территориального фонда обязательного медицинского страхования (ТФОМС) или его филиалов, страховых медицинских организаций (СМО), местных промышленных и деловых кругов. Необходимо помнить абсолютно прописную истину — достижение общего согласия в рамках процесса планирования является совершенно неременным условием. Еще раз напомним, что «хорошая идея, которой подвержен каждый, может быть осуществлена более успешно, чем великолепная идея, относительно которой нет общего согласия». Это непререкаемая реальность управления, которая была доказана во многих ситуациях. Необходимо ли согласие с разработанным деловым планом каждого работника медицинского учреждения? Абсолютно нет. Необходимо согласие только тех, кто оказывается непосредственно задействованным в процессе планирования, тех, кто является реальным исполнителем задуманного. В первую очередь это лечащие врачи. Для врачей важно, чтобы они были информированы о намечающихся изменениях в планах, чтобы были получены их поддержка и приверженность этим планам. Одно из средств для достижения этой цели состоит в том, чтобы вовлечь врачей в какой-либо аспект планирования: например, привлекать к участию в рабочей группе планирования или индивидуально приглашать для выработки какой-либо рекомендации, касающейся изменения в деловом плане ЛПУ. Чем больше врачей выражают согласие с предлагаемыми планами, тем успешнее они будут реализованы.

**РАЗРАБОТКА БИЗНЕС- ПЛАНА.** Так как бизнес - план ЛПУ ориентирован на конкретные цели и ограничивается определенными временными рамками, при его разработке необходимо с самого начала продумать каждую задачу, оценить потенциальные затраты и суммарные выгоды, чтобы избежать необходимости значительной коррекции плана в случае его непригодности для конкретной ситуации.

На первом этапе разработки делового плана определяются первоочередные проблемы, которые необходимо решить с его помощью. Затем следует провести тщательный анализ существующих и определить необходимость дополнительных ресурсов, таких как кадры, финансы, медицинское оборудование, новые технологии и средства коммуникации.

После тщательной оценки ресурсов необходимо определить «индикаторы» исходной отметки и конечных результатов планирования, а также разработать график поэтапной реализации плана, чтобы рационально

использовать существующие ресурсы и предусмотреть время и средства, необходимые для приобретения дополнительных ресурсов.

Планка целей ЛПУ всегда должна устанавливаться на высоком, но реально достижимом уровне. Следующим шагом в планировании является конкретизация целей на отдельные подцели и задачи. Намечаются исполнители или группы исполнителей, для которых определяются временные пределы и четкие ориентиры («индикаторы»). «Индикаторы» исходной отметки и конечной цели планирования являются надежной основой качественного контроля реализации плана и его успеха.

Периодически необходимо обсуждать с отдельными исполнителями вопросы реализации плана, которые вызывают беспокойство главного врача. Данная процедура означает, что любые затруднения в выполнении делового плана ЛПУ будут быстро рассмотрены и исполнителям будут ясны стоящие перед ними задачи. Кроме того, необходимо регулярно проводить совещания по вопросам реализации делового плана, на которых при необходимости можно поменять ролями отдельных исполнителей.

Для того чтобы определить, каковы конечный результат реализации делового плана медицинского учреждения и затраты на его осуществление, необходимо осуществить оценку произведенных действий. При оценке конечных результатов реализации делового плана ЛПУ анализируются следующие критерии:

эффективность. Позволил ли данный бизнес-план достичь желаемого эффекта? Если нет, то почему? Что можно сделать в следующий раз, чтобы не допустить подобную оплошность?

рентабельность. Превышают ли доходы произведенные затраты? соблюдение временных рамок;

степень удовлетворенности пациентов; эффективность использования ресурсов.

**НЕОБХОДИМОСТЬ БИЗНЕС-ПЛАНА ЛПУ.** Медицинское учреждение, функционирующее в постоянно меняющихся условиях внешней среды, добивается наилучших результатов, когда главный врач реально представляет, каково настоящее положение ЛПУ и в каком направлении оно развивается. Бизнес-план медицинского учреждения представляет собой способность руководства осмысленно предвидеть свои будущие потребности и соответственно этому планировать использование ресурсов.

При сборе и анализе информационных данных, необходимых для разработки делового плана, руководство ЛПУ узнает истинное его положение. Именно эта оценка ЛПУ является одним из самых ценных аспектов планирования. Необходимо понимать, как получать доходы, производить затраты и правильно использовать ресурсы. Разработка делового плана помогает руководству оценить, какова роль активов медицинского учреждения в функционировании ЛПУ. В Бизнес-плане должна быть указана потребность населения в объеме и структуре медицинской помощи, а также необходимые для этого мощности ЛПУ и

финансовые механизмы, дающие возможность оказывать запланированные медицинские услуги.

Бизнес- план медицинского учреждения определяет возможность реально достигнуть динамического равновесия между клинической и экономической составляющими лечебно-диагностического процесса.

Ключевые моменты, которые позволяют контролировать деловой план ЛПУ, включают предоставление медицинских услуг, распределение ресурсов, получение дохода и исполнение бюджета.

Бизнес - план медицинского учреждения — это заранее намеченная система мероприятий для достижения основной цели лечебно-профилактического учреждения, сбалансированная по ресурсам и объемам медицинских услуг, взаимосвязанная перечнем медицинских, организационных и экономических технологий, предусматривающая последовательность и сроки выполнения работ, а также конкретных исполнителей и систему контроля.

Процедура разработки Бизнес - плана медицинского учреждения представляет трехэтапный процесс.

На 1-м этапе определяются цели и задачи, выделяются ключевые проблемы, по которым необходимо принятие решений. БП ЛПУ должен содержать стратегические цели и приоритеты деятельности медицинского учреждения. Особняком стоит основная стратегическая цель — миссия медицинского учреждения на отчетный период времени.

Для каждой из стратегической целей медицинского учреждения указываются:

-конечные результаты; индикаторы достижения цели; мероприятия; ресурсы;• технологии; сроки; исполнители.

В процессе выработки целей производятся: оценка практической возможности их реализации; финансово-экономическое обоснование необходимых ресурсов; определение источников поступления финансовых ресурсов.

Для многих предназначение (миссия) медицинского учреждения представляется очевидным — ЛПУ существует для того, чтобы оказывать медико-профилактическую помощь пациентам. Разумеется, это правильно. Но этого далеко не достаточно для определения практических задач и перспектив управления.

В качестве примера, иллюстрирующего важность более четкого определения предназначения медицинского учреждения, можно рассмотреть вопрос о распределении ресурсов медицинского учреждения. Например, у главного врача ЛПУ на приобретение медицинского оборудования в бюджете его учреждения запланировано 5 млн тенге. От двух самых авторитетных заведующих отделениями поступили запросы на приобретение различных видов оборудования. Заведующий хирургическим отделением просит приобрести операционный стол, а заведующий анестезиолого-реанимационного отделения (АРО) — мониторы для интенсивного ухода за

новорожденными. В отсутствие четко определенного предназначения медицинского учреждения оба запроса представляются одинаково обоснованными, и решение главного врача, каким бы оно ни было, скорее всего, вызовет неудовольствие одного из заведующих отделением, которому отказано в просьбе.

Однако в Уставе ЛПУ обозначено его предназначение — оказание медицинской помощи, в том числе и хирургической, взрослому населению конкретной территории. В списке соседних ЛПУ значатся детская больница с детским хирургическим отделением и АРО, а также родильный дом. Исходя из всего сказанного, оправданным решением будет приобретение операционного стола. Кроме миссии медицинского учреждения, на 1-м этапе стратегического планирования необходимо указать принципы, лежащие в основе управления этим учреждением, насколько медицинское учреждение является самостоятельным в принятии решений.

Необходимо также определиться с основными принципами структуры управлений ЛПУ, будет ли заключен главным врачом ЛПУ с органами местного самоуправления муниципальный контракт, который даст определенную самостоятельность руководителю медицинского учреждения.

На 2-м этапе для принятия бизнес-плана руководство ЛПУ должно собрать и проанализировать информацию о потребностях населения в медицинских услугах и необходимых для этого ресурсах. В схему определения потребности населения в медицинских услугах необходимо включить следующие характеристики:

-статус населения; - территория проживания;

Образ жизни населения;• уровень заболеваемости; уровень качества медицинской помощи; собственные ресурсы; потребность в дополнительных ресурсах; доля необоснованных затрат и т. д.

На 3-м этапе разрабатывается письменный документ — собственно деловой план медицинского учреждения.

*Содержание бизнес-плана*

Бизнес - план медицинской организации состоит из 14 разделов.

Вводная часть (краткое изложение бизнес-плана).

Краткая история медицинского учреждения.

Район обслуживания.

Характеристика медицинских услуг.

Организационная структура ЛПУ.

Материально-техническая база.

Трудовые ресурсы.

Информационное обеспечение.

Система клинического управления.

План маркетинга.

Клинико-экономический анализ.

Финансовый план.

Оценка рисков

Приложение.

1. Вводная часть. В кратком изложении дается представление о ключевых элементах делового плана медицинского учреждения, сущности стратегического планирования. Вводная часть не должна превышать 2 страниц. В этом разделе делового плана ЛПУ должны быть представлены:

цели и задачи ЛПУ; краткое описание предоставляемых медицинских услуг; сроки осуществления проекта; планируемые затраты; ожидаемая эффективность; основная финансовая информация.

Выдержки из финансовых прогнозов являются наиболее значимой информацией. Краткое изложение вводной части является наиболее важным разделом делового плана, определяющим, будут ли изучены и остальные разделы плана, в том числе, что очень важно, и инвестором. В связи с этим вводная часть должна быть составлена с особенной тщательностью.

История ЛПУ. Этот раздел плана является строго описательным, без прогнозов и конкретных предложений. В нем отражена история ЛПУ, которая помогает лучше оценить его возможности. Традиции оказания медицинской помощи, заложенные предшественниками, обычно очень живучи в медицинских коллективах.

Район обслуживания. В этой части делового плана приводятся подробные сведения о типичном клиенте (потребителе медицинских услуг), возможностях других ЛПУ на этом рынке медицинских услуг и информация о местном населении. Анализ района обслуживания может включать обзор следующих данных: демографические данные района обслуживания; территория проживания; экологическая обстановка; информация о промышленных предприятиях; состояние здоровья населения; размер рынка медицинских услуг; недостатки медицинских услуг на данном рынке; возможности ЛПУ; платежеспособность населения; информация о местных деловых кругах и т. д.

Результаты данного анализа чрезвычайно важны при определении конъюнктуры рынка медицинских услуг, а также сильных и слабых сторон вашего медицинского учреждения по сравнению с другими ЛПУ на данной территории.

Характеристика медицинских услуг. В данном разделе необходимо подробно описать те виды медицинских услуг, которые будут предлагаться потребителю. Следует показать, в чем привлекательность и уникальность этих услуг. К сожалению, до тех пор, пока ЛПУ остаются убыточными, очень трудно надеяться на прямую заинтересованность медицинского учреждения в предоставлении услуг высокого качества.

Организационная структура ЛПУ. При планировании организационной структуры ЛПУ недопустим такой подход, когда сеть медицинского учреждения формируют на основе рекомендательных (но не обязательных к исполнению) нормативов в зависимости от численности обслуживаемого населения. При рассмотрении организационной структуры необходимо ориентироваться одновременно на потребности населения в медицинской

помощи и имеющиеся ресурсы. Основопологающим принципом является ориентация на ресурсосберегающие технологии. Материально-техническая база ЛПУ.

Следует указать потребность медицинского учреждения в производственных площадях и медицинском оборудовании. Необходимо проанализировать показатели использования основных фондов ЛПУ (фондовооруженность, годовой прирост основных фондов, степень обновления основных фондов, степень износа).

Данный раздел бизнес -плана требует ответа на два вопроса:

Какое медицинское оборудование и какие капитальные ремонты необходимы ЛПУ?

Какими финансовыми ресурсами для этого располагает медицинское учреждение?

Нередко главному врачу ЛПУ приходится принимать трудные решения в вопросах первоочередности приобретения оборудования. Возможность принимать решения по распределению средств дает главному врачу ЛПУ определенную власть, но в то же время ему приходится испытывать давление с разных сторон, что мешает принятию оптимальных решений.

Безусловно, в период экономических трудностей и дефицита ресурсов в здравоохранении многие запросы так и останутся неудовлетворенными. В качестве первого шага на пути к принятию правильных решений по распределению финансовых средств на приобретение оборудования необходимо определить факторы, влияющие на процесс принятия решения.

В упрощенном виде процесс принятия решения по распределению финансовых средств на приобретение оборудования можно представить в виде 3 факторов:

-острота потребности; -отдача от инвестиций; - политическое давление / давление коллег.

Фактор 1-й — острота потребности — соответствует уровню спроса на определенные виды ресурсов. В большинстве случаев решение о распределении финансовых средств принимается исключительно на основании остроты потребности без учета остальных факторов.

Медицинское учреждение автоматически закупает, например, рентгеновскую пленку по мере того, как ее запасы уменьшаются. Если будет принято решение о пополнении запасов рентгеновской пленки, нельзя заранее сказать, оправдано ли такое решение с учетом неодинаковой стоимости различных спросов, вследствие чего некоторые окажутся неудовлетворенными.

Фактор 2-й — отдача от инвестиций — означает выгоды, которые могут быть реализованы благодаря принятию решения о расходовании финансовых средств. Если финансовые средства будут выделены на осуществление конкретной цели, необходимо определить, какая будет выгода пациентам и ЛПУ. Например, мы должны оценить, какое количество пациентов получат медицинские услуги более высокого качества при

покупке компьютерного томографа. Когда ресурсов не хватает, всегда приходится выбирать. Купив медицинское оборудование более высокого качества, вы тем самым обрекаете себя на то, что у вас останется меньше финансовых средств на оплату труда или закупку медикаментов. Финансовые средства должны выделяться на закупку оборудования, которое принесет наибольшую выгоду. В подавляющем большинстве случаев финансовые средства на приобретение оборудования в значительной степени ограничены.

Независимо от того, велики или малы эти средства, они должны быть израсходованы наиболее эффективным способом.

Лучше всего начинать данную работу с оценки реальной потребности в оборудовании. Если ЛПУ хорошо обеспечено основным медицинским оборудованием, то выгоды от затрат на приобретение дорогостоящего оборудования будут значительными. Но если в ЛПУ не хватает элементарного оборудования, то выгоднее финансовые средства израсходовать в первую очередь на приобретение именно такого оборудования, которого не хватает. Если в больнице не хватает, например, хирургического инструментария и наркозно-дыхательной аппаратуры, то приобретение компьютерного томографа мало что даст для улучшения хирургической помощи.

При определении степени первоочередности приобретения оборудования необходимо придерживаться общих принципов, перечисленных в порядке убывания их важности:

- отсутствие указанного медицинского оборудования угрожает жизни пациента;

- наличие указанного оборудования повышает качество ухода, диагностики и лечения.

Также необходимо учитывать и следующие категории (в порядке убывания их важности):

- мелкое, недорогое оборудование, необходимое для ухода за пациентами;

- ремонт имеющегося крупного оборудования;

- замена вышедшего из строя крупного медицинского оборудования;

- закупка крупного оборудования, которого прежде в медицинском учреждении не было.

Порядок (принципы) первоочередности приобретения медицинского оборудования приведен в таблице.

Указанные принципы позволят главному врачу быстрее определить порядковый номер для каждого планируемого для приобретения медицинского оборудования.

Ларингоскоп, например, относится к мелкому оборудованию для большого количества пациентов, и его отсутствие является угрозой для жизни больного. В точке пересечения этих критериев в табл. 6.1 находится цифра 1, что свидетельствует о наивысшей степени первоочередности в

приобретении ларингоскопа. Компьютерный томограф является новым крупным оборудованием, и хотя его наличие позволит повысить качество диагностики пациентов, его отсутствие не угрожает жизни. В точке пересечения этих критериев в таблице находится цифра 10, обозначающая наименьшую степень очередности в приобретении оборудования.

Благодаря данной таблице руководство ЛПУ может оценить степень потребности планируемого для приобретения оборудования.

Таблица 1.

Принципы первоочередности закупок медицинского оборудования

Степень значимости оборудования	Оборудование		ремонт	закупка	замена
	мелкое	крупное			
	для большого количества больных	для малого количества больных			
ОТСУТСТВИЕ: — угрожает жизни больных					
— снижает качество лечения					
НАЛИЧИЕ: — повышает качество лечения					
— повышает качество диагностики					

Примечание. Цифры с 1 до 10 означают шкалу градации степени очередности в приобретении оборудования: 1 —наивысшая, 10 —самая низкая.

Фактор 3-й — политическое давление / давление коллег — означает влияние подчиненных, населения, вышестоящего руководства, местных властей на процесс принятия решения при распределении ресурсов. В идеале эти факторы не должны влиять на принятие решений.

К сожалению, нередко решающими факторами оказываются не аргументы специалистов, а политическое давление на главного врача с конъюнктурными целями.

Искусство главного врача как раз и состоит в умении находить баланс между тремя группами перечисленных факторов, определяющими принцип эффективности при распределении ресурсов медицинского учреждения. Конечно, чем более сложное социально-экономическое положение ЛПУ, тем труднее руководителю принимать управленческое решение.

*Трудовые ресурсы.* Кадровая политика руководства ЛПУ должна начинаться со стратегического планирования необходимого количества и должной квалификации медицинского персонала.

Планирование трудовых ресурсов включает: анализ имеющихся кадров; оценку потенциально необходимого количества и качества профессиональной подготовки сотрудников; планирование расстановки кадров; повышение квалификации медицинского

персонала; — условие дифференцированной оплаты труда медицинского персонала.



Вопросы оплаты труда и вознаграждения медицинского персонала являются одними из самых значимых в этом разделе бизнес- плана.

*Информационное обеспечение ЛПУ.* Современное состояние информационного обеспечения лечебно-диагностического процесса является одной из главных преград на пути создания эффективных систем клинического управления. Без разработки новой информационной системы(управленческого учета) и организации единого информационного пространства на основе информационно-аналитических центров (ИАЦ) переход на экономические методы управления качеством медицинской помощи практически не представляется возможным.

### **Тема: Аналитические разделы типового бизнес-плана**

Аналитический раздел является заключительным в составе бизнес-плана. Его задачей является проверка осуществимости планируемых мероприятий, достижимости результата и расчет эффективности собственно той части бизнеса, которая планируется.

Необходимо уточнить, что бизнес-план, как правило, не заканчивается разделом анализа, а содержит в себе еще приложения: документы, на которых основаны выводы и заключения, сделанные в ходе планирования.

Анализ от описания отличается тем, что всегда содержит численные значения своих выводов и заключений. Профессиональный анализ полностью основывается на фактах и проверенных данных.

Применительно к бизнес-плану малого и среднего предприятия правильно говорить о нескольких анализах, хотя для небольших бизнес-планов они могут объединяются в один. Однако мы советуем разделять анализы, и только их результаты объединять в заключительный финансовый анализ, потому что в этом случае исполнение бизнес-плана становится более управляемым.

Необходимо заметить, что для твердой уверенности в том, что бизнес-план осуществим и экономически эффективен, одного лишь финансового анализа недостаточно. На успех бизнеса влияет весьма много факторов, которые приходится анализировать, а ключевые из них включать в анализ бизнес-плана. Для долгосрочных планов, к примеру, важен анализ изменения цены денег (в связи с инфляцией и возможной девальвацией), для финансово емких проектов необходим анализ налогообложения и рынка капитала, для международных проектов – анализ законодательства стран происхождения участников проекта. Если планируется задействовать много рабочей силы или уникальных специалистов, выполняется анализ рынка труда. Применяют даже стратегические анализы стабильности экономик и политических режимов, что весьма актуально, к примеру, при разработке месторождений полезных ископаемых в странах Африки.

Для составления списка аналитических разработок в составе заключительного раздела бизнес-плана воспользуемся мнением Алекса Зелля (Alex Sell) из его работы «Инвестиции и финансирование, планирование и оценка проектов».

#### 1) Маркетинговый анализ.

Этот анализ прежде всего должен содержать численные характеристики рынка сбыта товаров и услуг компании.

Результатом этого анализа является заключение о будущих доходах бизнеса в связи с исполнением бизнес-плана. Очевидно, что если мы не смогли запланировать сколько-нибудь достаточных доходов, планировать производство не имеет смысла.

#### 2) Техничко-экономический анализ.

Техничко-экономический анализ отвечает на вопрос технической осуществимости реализации бизнес-плана.

Результатом технико-экономического анализа является оценка затрат на реализацию бизнес-плана. Между прочим, исполнение маркетингового плана может составлять изрядную долю затрат, помимо материальных, непосредственно связанных с производством.

#### 3) Анализ рисков.

Анализ рисков предназначен для оценки возможных потерь производства и недополучения доходов в результате рисков сбыта товаров и услуг, во всяком случае тех, которые поддаются численной оценке. В конце концов, могут быть сбои поставок и порча имущества при пожаре.

Если бизнес-план небольшой, оценка рисков производится и учитывается в маркетинговом и технико-экономическом анализе.

Результатом анализа рисков всегда является значение, выраженное в деньгах: возможное уменьшение доходов, производственные потери, необходимые резервы для поддержания компании на случай наступления рисков.

Методам анализа рисков посвящена третья тема настоящей работы.

#### 4) Финансовый анализ.

Результатом финансового анализа является вывод об экономической эффективности бизнес-плана.

Помимо параметров доходов (из маркетингового анализа) и затрат (из технико-экономического анализа), заключительным выводам финансового анализа должен предшествовать анализ рисков.

Вопросы привлечения кредитов и инвестиций, возврата заемных средств и уплаты процентов, выплата налогов являются предметом финансового анализа.

Финансовый анализ завершается формированием таблиц и значений, которые содержат:

- сумма доходов
- сумма затрат
- источники и суммы капитала и его источники

- составление таблицы денежных потоков: сколько в какой момент у вас денег в наличии. Правилom структуры денежных потоков (Cash Flow) является то, что ни в какой момент времени остаток денег в наличии не может быть отрицательным (как, к примеру, не может быть отрицательного количества денег в кармане).

- счет прибылей и убытков
- оценка бизнес-плана с помощью стандартных критериев инвестиционного расчета. К ним относятся сравнительные методы затрат, прибыли и рентабельности, метод наращенной стоимости, чистая дисконтированная стоимость (NPV), метод аннуитета, дисконтированная процентная ставка (IRR) и т.д.

5) Большие бизнес-планы могут содержать в себе общеэкономический анализ, отражающий состояние и перспективы развития экономики и отраслей народного хозяйства. При кажущейся неуместности столь масштабных исследований малое предприятие может, не расходуя на их проведение средств и времени, весьма эффективно воспользоваться уже имеющимися данными общеэкономического анализа о своей территории. Например, это важно для оценки роста покупательского спроса, цен на недвижимость, учета намерений мощных конкурентов выйти на интересующий предпринимателя рынок.

Поэтому добытые данные общеэкономического анализа могут оказаться вполне уместными в разделе анализа бизнес-плана.

6) Раздел анализа бизнес-плана завершается заключением его составителя:

- о преимуществах бизнес-плана;
- о недостатках бизнес-плана;
- о рисках реализации бизнес-плана;
- об осуществимости бизнес-плана;
- о финансовом результате исполнения бизнес-плана.

К бизнес-плану прилагается множество документов, важной их частью являются результаты исследований, исходные данные и другие факты, которые положены в основу заключений и выводов бизнес-плана.

Тем не менее ни анализ бизнес-плана, ни проектное управление не обходятся без исходных данных, которыми оперируют. Именно дефекты исходных данных губительны для бизнес-планов.

Для предотвращения ошибок такого рода перед разработкой бизнес-плана и в ходе его разработки проводятся исследования. Иногда они проводятся даже при реализации бизнес-планов, для своевременной его корректировки.

Предварительные исследования – эта работа по сбору и анализу исходных данных, на которых основываются заключения и выводы разделов бизнес-плана. Результат исследований – это факты и достоверные данные.

Необходимость исследований заключается в следующем.

На стадии формирования идеи бизнес-плана предприниматель чаще всего исходит из интуиции, своего опыта и отрывочных сведений о рынке, послужившим толчком для творческого осмысления перспективного развития бизнеса (впрочем, случается, что бизнес-план разрабатывается как пакет антикризисных мер). Творчество при выработке идеи – важная составляющая бизнеса, без которой не было бы его развития.

Однако вдохновенное видение успеха – рискованная основа для принятия бизнес-решений. Бизнес-решения оперируют числами: трудозатраты, суммы, проценты, дни и месяцы. Эти цифры должны быть основаны не на предположениях, а на фактах и достоверных данных. Их получение – задача предварительных исследований. Затем, после анализа, они позволяют проверить состоятельность ваших гипотез, в том числе главной – об эффективности бизнес-плана.

Согласно структуре бизнес-плана, первое исследование должно касаться рынка сбыта: кто, сколько, когда, по какой цене и почему купит ваш товар или услугу. Такие исследования называются маркетинговыми.

Второе исследование проводится в рамках технико-экономического плана: почему требуется именно выбранное оборудование, сколько оно стоит, возможны ли рассрочки в платежах за него, действительно ли оно будет использоваться.

Могут проводиться и дополнительные исследования, однако здесь придется считаться с несколькими обстоятельствами.

1) Предварительные исследования требуют времени и денег: независимо от того, проводите вы их самостоятельно или поручаете отдельной компании. Не потратив ни дня и ни копейки, достаточно достоверных данных и фактов установить нельзя.

Питер У.Г.Моррис (Peter W.G.Morris) в труде «Управление проектами» (в соавторстве еще с 26 известными американскими специалистами в области бизнес-планирования) утверждает, что затраты на предварительные исследования могут составлять до 5 % от стоимости реализации бизнес-плана, и это экономически себя оправдывает.

2) Невозможно исследовать все, чего касается ваш бизнес-план. Более того, в этом нет и необходимости: современные методы анализа позволяют получать весьма достоверные прогнозы на основании не такого уж большого объема данных. Исследуйте самое главное: своих покупателей и ядро своего производства, составив предварительно список фактов, которые необходимо установить.

3) Документируйте результаты исследований. Каждый факт и установленная информация должны иметь ссылку на источник и оценку его достоверности. Например, если вы выясняете арендные ставки, возьмите интервью у нескольких арендаторов. Они сообщат вам достоверные данные, потому что знают, о чем говорят, и им нет смысла исказить свои ответы. Более того, ошибка в сведениях от одного из них (например, перепутал

доллары с евро, или вы неправильно его поняли) не сильно исказит результат вашего исследования, так как нивелируется другими фактами.

4) Самостоятельно установите несколько фактов. Они вам потребуются для перепроверки достоверности других сведений, которые вам принесут, и этим людям вам придется верить на слово.

Рынок деловой литературы предлагает достаточное количество дорогих и не очень методик маркетинговых исследований. Они вполне доступны для понимания даже неподготовленным человеком. Для малого и среднего бизнеса нам кажется уместным для проведения предварительных исследований такой подход. Первое небольшое исследование для бизнес-плана желательно провести с привлечением эксперта. Последующие исследования – более глубокие, либо для других бизнес-планов, можно проводить самостоятельно (привлекая сотрудников и партнеров), с использованием полученного опыта постановки вопросов, получения данных и их анализа. И только для решения сложных исследовательских вопросов целесообразно вновь обращаться в специализированные компании.

Далее сделаны несколько предупреждений, основанных опыте работы с бизнес-планами инвестиционных проектов, разработанных инициаторами этих проектов или специализированными компаниями с применением различных программных систем.

1. Внимательно следите за тем, чтобы исходные данные, использованные вами в расчетах, соответствовали данным, указываемым в текстовой части бизнес-плана и таблицах. Инвестор, анализирующий ваш бизнес-план, не может без вашего участия разобраться, какая из двух цифр является верной, и дальнейшее изучение проекта до прояснения истинного положения вещей теряет смысл. Вы теряете время и, как говорят японцы, “теряете лицо” в глазах потенциального инвестора.

2. Аккуратно относитесь к выбору таких параметров, как длительность горизонта (срока жизни проекта) и интервала планирования. Зачастую приходится сталкиваться с проектами, у которых горизонт планирования “растянут” на несколько лет за точки возврата кредита и окупаемости проекта. Это позволяет достигнуть гигантских величин NPV и IRR, что представляется разработчикам гарантией принятия проекта к финансированию. На самом деле подобный “фокус” вызывает у специалистов скорее негативную реакцию - ведь он прежде всего говорит о непонимании роли основных показателей эффективности. На мой взгляд, для каждого проекта существует оптимальный горизонт планирования, и к именно его использованию в расчетах надо стремиться.

Что касается интервала планирования, то его неоправданное увеличение (например, квартал вместо месяца) приводит к осреднению денежных потоков на всем интервале, что зачастую искажает реальную картину движения денежных средств. Когда предприятие планирует покрыть дефицит ресурсов января за счет доходов марта, встает законный вопрос: за счет чего фирма планирует существовать в феврале? А ведь подобные

“подводные камни” легко обойти, произведя более детальный расчет. Программные средства легко позволяют это сделать.

3. В принципе, идеальный разработчик бизнес-плана умеет обосновать каждую цифру в своем расчете. На начальном этапе от создателя бизнес-плана требуется способность грамотно объяснить выбор основных параметров расчета. Особое внимание следует уделить ставке дисконтирования, параметрам производства и объемам сбыта. Приводя результаты, сделайте акцент на анализе чувствительности - устойчивость бизнеса является одним из основных критериев, по которым будет оценен предлагаемый вами к инвестированию проект.

Выделяют следующих участников инвестиционных проектов:

Спонсор (организатор) координирует взаимодействие всех участников проекта, ведет переговоры, анализирует коммерческие предложения, поступившие от подрядчиков и поставщиков, исследует рынок, отвечает за формирование полного "финансового пакета", выбирает финансовых партнеров, формирует уставный капитал и т.п. Иногда спонсор берет на себя обязанности по строительному инжинирингу - проектированию и строительству производственных мощностей. Спонсором может быть как коммерческая структура, обладающая необходимыми опытом и финансовыми ресурсами, так и правительственная организация.

Подрядчик - инженерно-строительная фирма, привлеченная для проектирования и строительства.

Поставщик оборудования, филиалы, дочерние компании либо сами подрядчики, которые подписывают контракты на поставку оборудования и оказание услуг.

Эксплуатирующая организация (оператор) эксплуатирующая компания (дирекция) может быть выбрана или специально создана для управления проектом, как правило, после его завершения.

Внутренние поставщики поставляют сырье, материалы, комплектующие и другие, необходимые для производства компоненты.

Внешние покупатели определяются для закупки выпускаемой продукции, как правило, на основе долгосрочных "рамочных" контрактов (договоров).

Независимый инженер привлекается для представления заключения с оценкой технической готовности к началу реализации проекта, реальности сроков и стоимости строительства, возможности и условий эксплуатации проекта.

Консультант по вопросам страхования привлекается для выявления страхуемых рисков, оценки степени защищенности проекта с помощью страхового покрытия и подготовки соответствующих рекомендаций.

Юрисконсульт подготавливает документы и рассматривая все соглашения и контракты по проекту.

Консультант по налоговым вопросам анализирует налоговую ситуацию в стране реализации проекта и налоговые обязательства его участников и разрабатывает рекомендации по минимизации налоговых платежей.

Консультант по вопросам маркетинга может быть привлечен для оценки надежности показателей проекта, особенно если отсутствуют твердые договоры на продажу изделий, произведенных в результате реализации проекта.

Финансовый советник обеспечивает наиболее благоприятные финансовые, кредитные и расчетные условия реализации проекта на основе сопоставления различных вариантов.

Кредиторы предоставляют кредиты для финансирования проекта, обеспечивая их фондирование с учетом требований проекта.

Заемщик - обычно специально созданная компания, оператор (а не спонсор).

Держатели первичных рисков предоставляют гарантии на случай материализации специальных рисков, в качестве гарантийного обеспечения могут также приниматься страховые полисы или контрактные гарантии.

Держатели остаточных рисков - кредиторы или другие участники проекта, которые принимают на себя неидентифицированные риски.

### **Тема: Ключевые разделы типового бизнес-плана**

За последнее время у нас в стране возник повышенный интерес к разработке бизнес-планов отдельных организаций и предприятий. Так как он дает описание основных аспектов будущего предприятия, создает возможность оценить жизнеспособность предприятия в условиях конкуренции, анализирует все риски, с которыми оно может столкнуться и служит аргументом для получения финансовой поддержки от внешних инвесторов.

Бизнес-план - это реклама вашего бизнеса, т.е. он должен привлекать внимание, вызывать интерес и желание действовать.

Овладение искусством составления бизнес-планов сегодня актуально по ряду причин: в нашей экономике нарождается новое поколение предпринимателей, которые никогда не руководили предприятием; меняющаяся хозяйственная среда ставит и опытных руководителей предприятий перед необходимостью по-иному просчитывать свои идеи.

Данная тема наиболее полно рассмотрена и изучена многими авторами. В частности, эту тему рассмотрели такие авторы как: Попов В. М., Павлова О. А., Дубровин И.А., Ляпунов С. И., и многие другие.

Бизнес - план (по Попову В. М.) - это письменный документ, суммирующий деловые возможности и перспективы и разъясняющий, как эти возможности могут быть реализованы имеющейся командой управленцев (менеджеров).

Бизнес - план (по Павловой О. А.) - это план, программа осуществления бизнес-операций, действий фирмы, содержащая сведения о фирме, товаре, его производстве, рынках сбыта, маркетинге, организации операций и их эффективности.

Бизнес - план (по Дубровину И. А.) - это краткое, точное, доступное и понятное описание предполагаемого бизнеса, важнейший инструмент при рассмотрении большого количества различных ситуаций, позволяющий выбрать наиболее перспективный желаемый результат и определить средства для его достижения.

К ключевым разделам бизнес - плана относятся: маркетинговый, операционный, производственный, организационный, финансовые планы и оценка и страхование риска.

Маркетинговый план очень важен в бизнес- плане, так как он раскрывает предполагаемые пути развития предприятия. Он призван показать пути к увеличению прибыли и отследить нынешнее положение дел в фирме. Сюда входит прогноз количественного сбыта продукции, ценовые категории, приток новых покупателей, разработка рекламных компаний и многое другое. Маркетинговый план должен определить, почему вашу продукцию будут покупать, что для этого нужно сделать и чего избежать.

Маркетинговая стратегия описывает способы, методы и средства достижения поставленных маркетинговых задач, какие будут задействованы ресурсы. В грамотно составленных планах маркетинговая стратегия должна содержать некий уникальный элемент, новаторство, творческий подход, благодаря которому компания может в краткие сроки совершить прорыв на рынке.

**Структура маркетингового плана содержит 8 элементов, которыми являются:**

- - Резюме;
- - Результаты ситуационного анализа компании;
- - SWOT-анализ и определение конкурентных преимуществ;
- - Определение маркетинговых целей и задач;
- - Формулировка маркетинговой стратегии в отношении маркетинг-микса продукта;
- - Целевые финансовые показатели и бизнес-модель;
- - План тактических действий и ключевые контрольные точки работы маркетинга;
- - Допущения, ресурсы и возможные риски

Маркетинг-микс - набор маркетинговых средств, через которые предприятие стремится воздействовать на спрос на товар, им производимый. Маркетинг-микс - набор маркетинговых инструментов, которые используются компанией для решения маркетинговых задач на целевом рынке. Дж. Маккарти предложил классифицировать маркетинговые инструменты по четырем направлениям: продукт, цена, место (т. е.



распределение) и продвижение (или четыре “P” маркетинга - Product, Price, Place, Promotion)[5].

Таким образом, это постоянно воспроизводимый процесс, которой нельзя разработать один раз и потом пользоваться ею без корректировок на протяжении продолжительного периода времени. Стратегия ценообразования должна постоянно проверяться на основе фактически достигнутых результатов и при необходимости корректироваться. А главное, она должна отвечать именно той общей маркетинговой стратегии, которой в данный момент придерживается предприятие.

Операционные планы составляются в подробном виде и помогают оценить выполнение работ. Он рассматривает альтернативные стратегии, описывает производство, продажи (маркетинг) и административное управление.

**Операционный план должен включать в себя следующие разделы:**

- - Описание номенклатуры продуктов или услуг предприятия (наименование, назначение, единица измерения, планируемое начало продаж)
- - Энергоресурсы, материалы и комплектующие для производства данных продуктов или услуг. ( наименование, стоимость единицы, расходы на единицу продукции, возможные схемы закупок).
- - Накладные расходы на производство и реализацию продуктов или услуг (принцип формирования, наименование, сумма затрат в месяц или процент)
- - План персонала (структура персонала, количество, должностные оклады, система премий)
- - План производства (сдельная зарплата, полуфабрикаты, специфические издержки, график производства)
- - План продаж (цена продуктов или услуг, ежемесячный объем продаж, возможные схемы реализации)
- - Налоговое окружение (список налоговых платежей, ставки, периодичность выплат, специальные платежи)

В производственном плане важнейшим показателем является себестоимость производимой продукции. Именно поэтому производственная составляющая в стоимостном выражении должна быть разработана в данном разделе наиболее подробно, учитывая, что в нем всесторонне представлен процесс производства и все его составляющие.

**В производственном плане следует указать:**

- - Какими запасами сырья и иных материальных ценностей обладает предприятие к моменту начала производства, и как будут организованы поставки в дальнейшем;
- - Обеспеченность предприятия оборудованием и основными средствами, без которого в принципе невозможно начать производственный процесс;
- - Описание технологического процесса;

- - Проверка контроля качества;
- - Описание требований энергетического снабжения;
- - Характеристика персонала предприятия. Рекомендуется подробно рассказать об условиях труда, а также условиях оплаты и стимулирования работников;
- - В заключительной части производственного плана приводится информация о предполагаемых производственных затратах (как в общем, так и на единицу продукции), их структуре, и возможной динамике в ближайшей и отдаленной перспективе.

В этом разделе описывается также уровень сервиса, который будет обеспечен после того, как потребитель приобретет товар или услугу. Сервис рассматривается как один из главных источников доходов предприятия в послепродажный период, поэтому условия его предоставления являются достаточно важными для пополнения источников средств.

**Организационный план.** В данном разделе должна быть проведена оценка имеющихся кадров (численный состав), а также определена потребность в привлечении специалистов.

Далее целесообразно дать организационную структуру, показывающую связи и разделение ответственности между звеньями управления.

Функциональная структура предусматривает объединение должностей в отделы на основе сходства умений, опыта, рабочих операций и использования ресурсов. Функциональная структура может рассматриваться как деление на отделы в соответствии с организационными ресурсами, потому что каждый тип функциональной деятельности: бухгалтерский учет, управление кадрами, конструирование и производство - ассоциируется со специфическими ресурсами, используемыми для выполнения организационных задач. бизнес реклама маркетинговый стратегия

В отличие от функционального подхода, при котором люди группируются по принципу одинаковости умений и ресурсов, дивизиональная структура возникает тогда, когда в качестве основного критерия объединения работников в отделы выступает продукция, выпускаемая организацией. Дивизиональная структура иногда называется товарной структурой.

Командная структура предполагает, что вся организация состоит из горизонтально расположенных команд, которые координируют свои усилия и работают непосредственно с покупателями для достижения целей организации.

**Финансовый план.** Должен подвести итог всем предыдущим разделам, представив их в виде структуры доходов и расходов за определенный период времени. По финансовому плану инвестор судит о привлекательности проекта.

Целью разработки финансового плана является определение источников финансирования деятельности организации, оценка соотношения доходов и расходов финансовых ресурсов.

План доходов и расходов составляют для определения величины и источников формирования и изменения финансового результата деятельности организации. Разработка плана доходов и расходов позволяет организации определить такие ключевые показатели деятельности, как доходность выпуска продукции, рентабельность, уровень производственных и непроизводственных издержек, объем предполагаемой чистой прибыли.

План денежных поступлений и выплат необходим для определения ликвидности и платежеспособности организации. Движение денежных средств обусловлено особенностями деятельности организации и несовпадением сроков поступлений и выбытия денежной наличности.

Баланс активов и пассивов рекомендуется составлять на начало и на конец первого года реализации проекта. Баланс состоит из двух частей: актива (левая часть) и пассива (правая часть), итоговые суммарные значения которых должны быть равны между собой. Актив представляет собой перечень имущества, которым может распоряжаться организация. Пассив показывает, кому и сколько она должна.

План по источникам и использованию средств предназначен для отображения источников получения средств и их использования, а также для изменения активов организации за определенный период времени. Он дает возможность определить связь между возможными источниками средств и оборотным капиталом организации.

Финансовый план должен завершать резюмирующий параграф, в котором приводят необходимый объем и структуру источников финансирования, оценку сроков окупаемости и доходности для инвесторов.

Оценка риска представляет собой один из наиболее сложных и наименее точных элементов финансового анализа. Потребуется, как можно точнее определить все непредвиденные обстоятельства, которые могут возникнуть в будущем.

Производственный риск, в большей степени обусловленный отраслевыми особенностями бизнеса, т. е. структурой активов, в которые собственники решили вложить свой капитал.

Финансовый риск, обусловленный структурой источников средств. Суть финансового риска и его значимость, таким образом, определяются структурой долгосрочных источников финансирования - чем выше доля заемного капитала, тем выше уровень финансового риска;

Риск снижения покупательной способности денежной единицы. Этот вид риска присущ предпринимательской деятельности в целом, а смысл его заключается в том, что инфляция может приводить к снижению деловой активности, прибыли, рентабельности и т. д.;

Процентный риск, представляющий собой риск потерь в результате изменения процентных ставок. Этот вид риска приходится учитывать как инвесторам, так и хозяйствующим субъектам и т.д.

Хеджирование рисков - это принятие мер по страхованию от финансовых потерь, связанных с возможными изменениями стоимости

определенного актива в будущем. При помощи использования этого инструмента, покупатель, инвестор или трейдер заранее договаривается о приобретении или продаже какого-либо актива по фиксированной цене в будущем, тем самым, защищая себя от возможных неблагоприятных колебаний котировок.

Вывод: бизнес-планирования резко возросло, и предпринимателям, всем без исключения, начиная от директоров крупных государственных предприятий и акционерных обществ и кончая представителями малого бизнеса, необходимо знать и уметь составлять бизнес-план.

Бизнес-план описывает процесс функционирования фирмы, показывает каким образом спланировать деятельность, чтобы решить тактические задачи и достичь намеченные сроки основные стратегические цели - получить или повысить прибыльность предприятия. Бизнес-план может предостеречь от неверных действий и даже «посоветовать» не заниматься данным бизнесом в данное время на данном рынке. Таким образом составление бизнес-плана служит первым шагом каждого начинающего предпринимателя в сферу инновационной, хозяйственной, коммерческой или инвестиционной деятельности.

### **Тема: Основные элементы бизнес-планирования**

Основными элементами бизнес-плана является: титульный лист вводная часть (резюме проекта), аналитический раздел, содержательный раздел (сущность проекта) и разделы внутрифирменного планирования. Ключевые моменты бизнес – планирования – это оценка инициаторами проекта:

- Возможности, необходимости и объема выпуска продукции (оказания услуг);
- Потенциальных потребителей;
- Конкурентоспособности продукта на внутреннем и внешнем рынках;
- Своего сегмента качества;
- Показатель эффективности различных видов (коммерческая, региональная, бюджетная);
- Достаточность капитала у инициатора бизнес – идеи возможных источников финансирования.

#### **Бизнес-план – это:**

- Изложение системы доказательств, убеждающих инвестора в выгоды проекта;
- Определение степени жизнеспособности устойчивости будущего предприятия;
- Предвидение рисков предпринимательской деятельности;
- Конкретизация перспективы бизнеса в виде системы количественных и качественных показателей развития;

- Формирование перспективного взгляда на фирму и ее рабочую среду на базе ценного опыта планирования.

Процесс бизнес–планирования от возникновения экономического замысла до получения и распределения прибыли между его участниками представлен на рисунке.

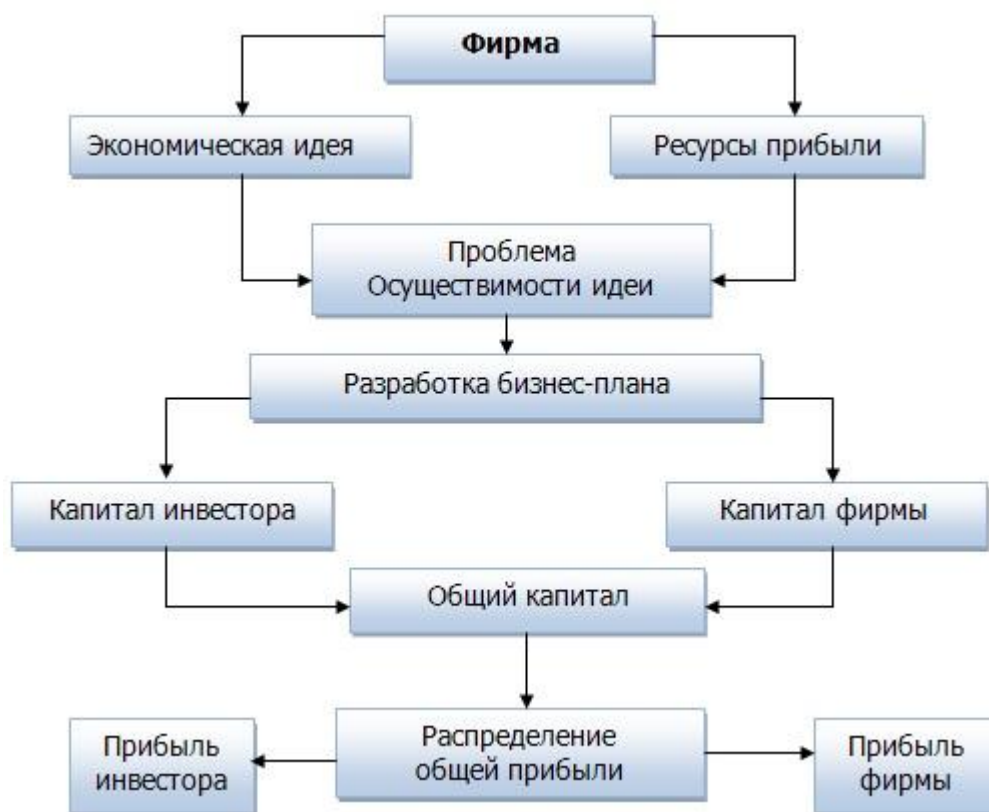


Рисунок 3 - Процесс бизнес – планирования

Наиболее распространенными областями бизнес – планирования в сегодняшней экономики является:

- Создание бизнес – линий (продуктовых линий, инвестиционных проектов как совокупности прав собственности, долгосрочных привилегий и конкурентных преимуществ, специального (по возможной области применения) и универсального, технологий, а также контрактов (по закупке ресурсов, аренде имущества, найму работников и сбытов продукции), которые обеспечивают возможность получать определенные доходы, - поток доходов или серию денежных потоков (cash – stream или stream of cash flows);

- Разработки бизнес – планов специального назначения финансово – экономического характера для;

- Эмиссии новых акций открытыми акционерными обществами;

- Подготовки к продаже приватизируемых предприятий;

- Подготовки к продаже обанкротившихся предприятий, выставляемых конкурс;
  - Выкупа акций в закрытых компаниях, например, в обществах с ограниченной ответственностью закрытых акционерных обществах или пая в товариществах при выходе из составе товарищества одного из акционеров (учредителя, пайщика);
  - Обоснования вариантов санации предприятий – банкротов.
- Схема процесса разработки бизнес – плана приведена на рисунке.

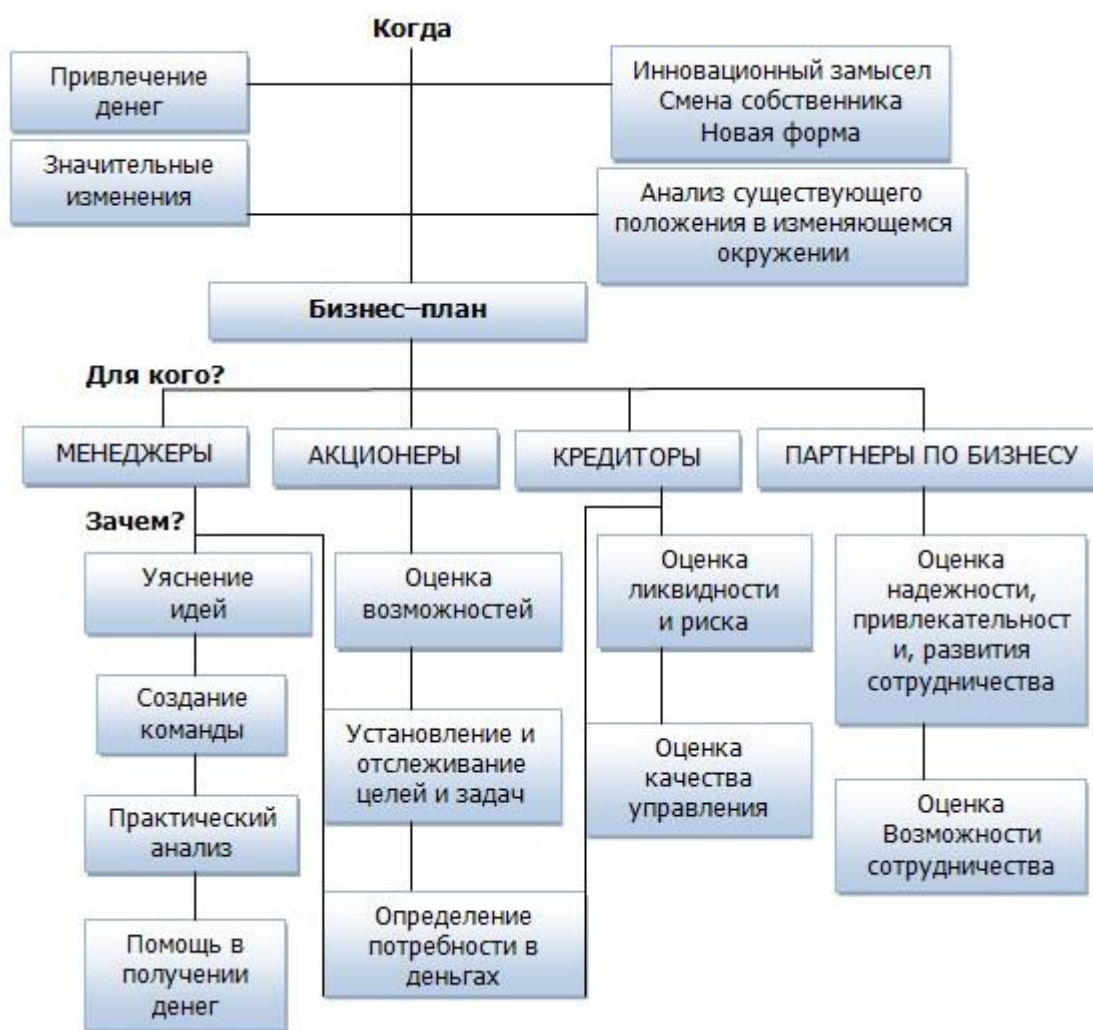


Рисунок 4 - Процесс разработки бизнес – плана его участники

Перед составлением бизнес–плана необходимо убедиться в перспективности бизнес–идеи. Разработка даже самого маленького локального бизнес–плана, сбор необходимых документов, оформление требуют около двух недель довольно напряженной работы, а среднего и крупного бизнес–плана – месяц и более. **Ступени, по которым придется пройти разработчикам бизнес–плана:**

1. Сбор и анализ информации о продукции. Описание продукции.
2. Сбор и анализ информации по рынку сбыта. Маркетинг и сбыт продукции.

3. Анализ состояния и возможностей фирмы и перспективности отрасли. Описание фирмы.
4. Определение потребности и путей обеспечения площадями, оборудованием, кадрами и другими ресурсами.
5. Расчет потребного капитала и источников финансирования. Финансовый план.
6. Определение направленности и масштабности проекта, расчет эффективности.
7. Разработка организационной структуры, правового обеспечения и графика реализации проекта.
8. Решение вопроса и гарантий.
9. Подбор материалов и составление приложений
10. Составление краткого содержания проекта.
11. Составление аннотации на проект.
12. Оформление титульного листа.

### **Тема: Бизнес-планирование как элемент экономической политики фирмы**

В условиях рыночных отношений сохраняется актуальность планирования деятельности предприятия. Вообще, планомерное развитие экономики понижается как развитие, соответствующее задачам, поставленным органом управления. И в этом смысле планирование является важнейшей функцией управления, а планомерность присуща экономике вообще, вне зависимости от способа производства, общественно-экономической системы.

Планирование – закономерный результат поиска человеческим обществом наиболее рациональных и эффективных инструментов и способов своего исторического развития и выживания.

Планирование производственной и коммерческой деятельности необходимо для всех организационно-правовых форм предприятий. Деятельность предприятия без плана есть реакция на совершающиеся события, деятельность на основе плана – реакция на предвиденные и запланированные явления. «Собственник предприятия, который неудачно планирует, планирует неудачу».

Наиболее совершенной формой планирования в условиях рынка является бизнес-планирование.

Бизнес-план – это целевой программный документ, представляющий собой систему расчетов, технико-экономических обоснований, совокупность экономических показателей, описание мер и действий, посвященных реализации основной цели предпринимательской деятельности – получения максимальной прибыли от нее.

Таким образом, бизнес-план представляет собой модель деятельности предприятия, которая использует все элементы традиционного планирования применительно к категориям рыночной экономики – бизнесу, конкурентной борьбе, деятельности маркетинговых служб, коммерческому риску, стратегии безубыточности и необходимого уровня рентабельности.

Грамотно разработанный бизнес-план, позволяет эффективно развивать предпринимательскую деятельность, привлекать инвесторов, партнеров и кредитные ресурсы; используется для повышения эффективности управления предприятием и прогнозирования деятельности.

В рыночной экономике бизнес-план является рабочим инструментом, используемым во всех сферах предпринимательства. В нашей стране необходимость составления бизнес-планов осознана на государственном уровне, и в настоящее время он все чаще становится продуктом внутренней управленческой деятельности, который необходим для решения многих вопросов функционирования предприятия, как правило, не связанных с привлечением внешних инвестиций. Бизнес-план – это постоянно действующий документ, в который вносятся изменения и дополнения, связанные с переменами во внутренней и внешней средах предприятия.

Мировой опыт свидетельствует, что бизнес-план – документ общепринятый в большинстве стран с развитой рыночной экономикой. В нашей стране понятие «бизнес-план» появилось в начале 90-х годов и с тех пор прошло своеобразную эволюцию: первоначально бизнес-план рассматривался лишь как инструмент, позволяющий привлечь иностранные инвестиции; на сегодняшний же день необходимость составления бизнес-планов осознана на государственном уровне и используется для обоснования деятельности всех предпринимательских структур. Важнейшей вехой в процессе развития бизнес-планирования явились специальные компьютерные программы для разработки бизнес-плана: Success, Project Expert, Pro-Invest-consulting и т.д.

Задачи, функции и принципы бизнес - планирования

Планирование предпринимательской деятельности, широко применяемое как в зарубежной, так и в отечественной практике, основывается на бизнес-плане.

Назначение бизнес-плана состоит в том, что он помогает предпринимателям решать следующие задачи:

1. Бизнес-план показывает, какими методами и с помощью каких средств можно достичь поставленных целей.
2. С помощью бизнес-плана можно получить желаемые вложения капитала от потенциальных инвесторов. Ведь именно на основе бизнес-плана они будут принимать решения о финансировании бизнеса.
3. Изучить емкость и перспективность развития будущего рынка сбыта.
4. Оценить затраты для производства нужной рынку продукции, соизмерить их с ценами, по которым можно будет продавать свои товары, чтобы определить потенциальную прибыльность дела.



5. Обнаружить всевозможные «подводные» камни, подстерегающие новое дело в первые годы его реализации.

6. Определить показатели, по которым можно будет регулярно контролировать состояние дел.

К их числу основных функций бизнес-планирования следует отнести:

- обоснование стратегии (общей концепции) и тактики развития предприятия;
- планирование, позволяющее оценивать и контролировать процесс развития деятельности предприятия;
- привлечение денежных средств со стороны (ссуды, кредиты);
- привлечение инвесторов и расширение круга предприятий-партнеров, совместно реализующих разработанный проект.

При разработке бизнес-плана необходимо соблюдать основополагающие принципы планирования:

- необходимость;
- непрерывность;
- эластичность и гибкость;
- единство и полнота (системность);
- точность и детализация;
- экономичность;
- оптимальность;
- связь уровней управления;
- участие;
- холизм (сочетание координации и интеграции).

В настоящее время принята следующая типология бизнес-планов:

- бизнес-план коммерческой идеи или инвестиционного проекта;
- бизнес-план как инструмент внутрифирменного планирования;
- бизнес-план структурного подразделения (с целью обоснования объемов и степени приоритетности централизованно выделяемых ресурсов или величины прироста оставляемой в распоряжении подразделения прибыли);
- бизнес-план как заявка на кредит (для получения на коммерческой основе заемных средств от организации-кредитора);
- бизнес-план как заявка на грант (для получения средств из государственного бюджета или благотворительных фондов);
- бизнес-план развития региона – обоснование перспектив социально-экономического развития региона и объемов финансирования соответствующих программ для органов с бюджетными полномочиями;
- бизнес-план финансового оздоровления.

При составлении бизнес-планов каждого вида (типа) должно быть уделено внимание определенным вопросам, связанным с целью его составления. Следует отметить, что объем, структура, конкретное содержание, степень детализации отдельных разделов бизнес-плана диктуется поставленными в нем целями, его временным и пространственным

масштабом. Таким образом, бизнес-план не имеет строгой регламентации ни по объему информации, ни по структуре документа. Тем не менее, вне зависимости от его типа, бизнес-план должен содержать информацию следующего содержания:

- цели бизнес-плана;
- характеристика сути предлагаемого проекта;
- описание предприятия, продукции (услуг);
- оценка возможностей предприятия – производственных, материальных, финансовых, трудовых;
- учет внешних факторов (оценка рынка сбыта, уровня цен и др.);
- потребность в материально-технической и финансовой поддержке извне;
- система (схема) управления производственно-хозяйственной деятельностью контроля за ее функционированием.

Необходимо особо отметить, что бизнес-план пишется на перспективу, и составлять его следует на 3-5 лет вперед, при этом для первого года основные показатели следует рассматривать в месячной разбивке, для второго - поквартально и, лишь начиная с 3-го года, следует ограничиться годовыми показателями.

Рекомендуется излагать содержание бизнес-плана простым, доходчивым, живым языком, исключая использование сленга, (т. е. условных слов, принятых в профессиональной сфере). В бизнес-плане целесообразно привести цифровую информацию, систематизированную по определенным критериям (показателям) и представленную в аналитической (табличной) или графической формах.

### **Тема: Технология бизнес-планирования**

Основная цель любой коммерческой организации, осуществляющей предпринимательскую деятельность, - получение прибыли. Ради получения прибыли работают отдельные бизнесмены, предприятия и целые отрасли экономики. При этом отношение владельцев бизнеса к прибыли и способам ее получения весьма разное. Если для них прибыль - альфа и омега предпринимательской деятельности, ее главный результат, для достижения которого пригодны любые средства, то для других не маловажных мерилom являются способы ее получения, удовлетворения потребителей и следование собственным моральным принципам

Казалось бы, в бизнесе нет места моральным исканиям и философским размышлениям. Здесь все подчинено единой цели и стратегии - зарабатывать деньги и наращивать прибыль, величина которой завтра должна быть больше, чем сегодня. Однако такой упрощенный и прямолинейный подход не может быть приемлем для современного бизнеса. Попытки многих бизнесменов и предприятий действовать лишь в рамках узкоэкономических

соображений, пренебрегая интересам потребителей, государства и общества, ведут в конечном счете к подрыву репутации бизнеса и его распаду.

Современный бизнес требует иных подходов к планированию и осуществлению предпринимательской деятельности.

В настоящее время большинством предпринимателей и предприятий используются усовершенствованные инструменты и способы успешного построения бизнес, которые начинаются с выработки философии и миссии будущей коммерческой деятельности.

Выработке собственной идейной и философской платформы организатора бизнеса или трудового коллектива должно предшествовать обсуждение корпоративных этических ценностей, которые станут основой для дальнейшей предпринимательской деятельности (рис. 1). В процессе выработки внутренней мировоззренческой позиции анализируются роль и место предприятия в системе рыночной конкуренции, отношение к потребителям, партнерам и конкурентам. Бизнес при этом рассматривается не просто как способ извлечения доходов, а как полезная для общества деятельность, приносящая материальное и моральное удовлетворение. Высокие конечные результаты, обусловленные бизнесом, создают положительные социальные эффекты и приемлемый уровень доходов для организаторов предпринимательской деятельности.



Рисунок 5 - Место философии и миссии в формировании целей бизнеса и практическом осуществлении предпринимательской деятельности

Внешняя среда оказывает непосредственное влияние на философию и миссию бизнеса. В неразвитом рынке подавляющее большинство компаний сравнительно безболезненно обходится без миссий и различных моральных кодексов, и это не мешает им благополучно осуществлять предпринимательскую деятельность и получать значительные прибыли. Бизнес-план: стратегии и тактика развития компании.

Однако с течением времени меняется рынок, внешняя среда, поведение потребителей, качество производимых компаний товаров и услуг выравнивается и перестает быть значимым конкурентным преимуществом. В новых условиях потребителям и партнерам требуется нечто большее, чем просто низкие цены и высокое качество продукции, - теперь в расчет принимается так же социальная значимость бизнеса, его польза для развития

человеческого потенциала в вопросах экологии, культуры, образования. Именно эти факторы в индустриальных странах приобретают все больший вес в обеспечении конкурентоспособности бизнеса.

В России рыночная среда только начинает подходить к той ступени развития, когда компаниям требуется выработка собственной философии и миссии. Пока же для подавляющего числа фирм и предпринимателей миссии компании - это дань моде, некий декоративный элемент, не имеющий прикладного применения. Но деловая среда и мышление потребителей меняются очень быстро. Причина тому - глобализация бизнеса, интеграция российских предприятий в мировую экономику. Кроме того, отечественные потребители уже имели возможность познакомиться с высоким уровнем обслуживания и сервиса, предоставляемым лучшими российскими и иностранными компаниями. Теперь они ожидают аналогичного уровня и от других участников рынка. Соответственно, тем фирмам, которые рассчитывают повысить уровень собственного бизнеса до мирового, необходимо вносить серьезные коррективы и корпоративный менеджмент. А это, в свою очередь, можно сделать лишь в случае пересмотра многих принципов деятельности, философии и миссии бизнеса.

Для организаторов медицинского бизнеса проблема разрешения противоречий между личными и общественными интересами стоит не так остро, как например, производителей оружия, алкоголя или сигарет. Медицинские услуги несут людям здоровье, красоту и долголетие.

Высоким смыслом наполняется жизнь человека или организации, выбравшей своей миссией помощь страдающим от болезней людям. Однако перед организациями медицинского бизнеса всегда встает дилемма о помощи и бескорыстии - как быть, когда эти две категории вступают в противоречие? Ведь бизнес есть бизнес; главная задача предпринимателя - зарабатывать деньги, а не оказывать благотворительную помощь.

Назначение современной философии медицинского бизнеса - в определенной мере снять это противоречие, сделать его менее острым и непреодолимым. Помощь больным и пострадавшим не обязательно должна быть безвозмездной. Организаторам медицинского бизнеса, врачам и младшему персоналу нужно каким-то образом существовать, окупать свою деятельность, осуществлять инвестиции, обслуживать оборудования, платить налоги. Без взимания платы с пациентов здесь не обойтись. Это хорошо понимает и большинство потребителей, которые видят в медицинской услуге обычную сделку купли-продажи, осуществляемую на платной основе. Так как сделка носит двусторонний характер, то каждая из сторон должна удовлетворять свой экономический интерес.

Понимание того, что частная медицина не может существовать без взимания платы за свои услуги, составляет один краеугольных камней ее философии и миссии. Но стремление к прибыли не должно превалировать над деятельностью частнопрактикующих врачей, лечебно-профилактических, аптечных, фармацевтических и иных медицинских учреждений. Главной

целью участников индустрии здравоохранения является медицинская помощь людям, профилактика заболеваний, продление жизни. В русле этой глобальной цели осуществляется предпринимательская деятельность: выполняя свою основную миссию, они получают заслуженную прибыль.

В соответствии с обозначенной миссией организаторами медицинского бизнеса подбирается персонал, разделяющий ценности и философию компании. Такой способ подбора сотрудников позволяет сформировать не просто трудовой коллектив, но сплоченную идейным единством команду, со своей внутренней культурой и кодексом корпоративной этики.

Философия бизнеса компании, кратко сформулированная в виде миссии предприятия, задает определенные стандарты поведения, культуры и взаимодействия для всего персонала фирмы. Миссия, как правило, устанавливает нравственные ориентиры для повседневной работы персонала предприятия. В качестве примера приведем миссию компании «Аптечная сеть «36,6»», которая сформулирована в ряде руководящих принципов.

#### Бизнес-концепция

Уникальное предложение покупателю является долгосрочной конкурентным преимуществом Компании и одним из ключевых факторов роста. Эффективная бизнес-модель и уникальное предложение покупателю формируют доверие нашему бренду.

#### Качество.

«Аптечная сеть «36,6»» первой в России предложила своим покупателям открытый формат торговли с привлекательным интерьером и приветливым персоналом. Покупатель не только имеет прямой доступ к товарам, информация о продукции, ее назначении и качестве, но и любой момент может обратиться к провизору за профессиональным советом. Кроме того строгий контроль за качеством поставляемой продукции позволяет уберечь нашего покупателя от подделок в аптеках «36,6».

#### Выбор

Предлагая широкий ассортимент в более чем 30 категориях товаров для здоровья и красоты, мы заботимся о том, чтобы на полках было много новинок и эксклюзивного товара, а покупатель имел возможность сделать для себя стоящую покупку. С ростом продаж растут и наши возможности улучшения условий закупки. В свою очередь, это позволяет предлагать товары посетителя по конкурентным ценам. Разнообразие и выбор - это наша забота о покупателе.

#### Удобство

«Аптечная сеть «36,6»», открывает аптеки в лучших местах на самых оживленных улицах городов России. Часы работы аптек и персонала установлены в зависимости от ритма покупательской активности. Каждый год все большее число покупателей предпочитают делать покупки в аптеках «36,6» просто потому, что это удобно, «по пути», и там можно легко и быстро найти и купить все, что нужно. Мы создаем для покупателей

настроение, а приятный опыт покупок - желание возвращаться в «36,6» вновь и вновь.

Часто миссия компании формулируется в более сжатой, сконцентрированной форме. В ней не приводят развернутые принципы предпринимательской деятельности компании, а лишь дается общее мировоззренческая концепция бизнеса. В качестве примера данного подхода приведем миссию всемирно известной фармацевтической компании Pfizer.

Миссия Pfizer.

Мы станем всемирно известной компанией, наиболее оцененной пациентами, клиентами, коллегами, инвесторами, деловыми партнерами и общими, где мы работаем и живем.

Наша цель

Мы посвящаем себя поискам инноваций в области фармацевтики, предметов ухода за больными людьми и животными, для формирования более здорового, более счастливого и долгоживущего человечества.

Из общих формулировок миссии, касающихся репутации фирмы, удовлетворения потребностей клиентов, обеспечение высокого качества продукции и услуг, вытекают частные действия. Опираясь на сформулированную миссию компании, ее менеджменту, медицинскому персоналу и сотрудникам прочих служб проще находить приемлемые решения в повседневных ситуациях, связанных с функционированием медицинского бизнеса.

Потребности и предпринимательские замыслы

Любая предпринимательская деятельность обслуживает определенные потребности людей или предприятий. Только в обмен на удовлетворение какой либо потребности участника рынка готовы расстаться с известной суммой денег, которую они рассматривают как справедливую плату за приобретенный товар или услугу. Таким образом, выявление или удовлетворение потребностей - основа всякого бизнеса, фундамент обоюдных выгодных взаимоотношений между производителем и потребителем.

Не составляет исключения в этом и медицинский бизнес, который удовлетворяет потребности людей в здоровье, красоте и долголетию. Планируя свою текущую или будущую деятельность, выстраивая коммерческие замыслы, организаторы медицинского бизнеса должны опираться на реально существующие потребности клиентов и пациентов. Только такой подход обеспечит прочную экономическую базу коммерческой операции. Ошибка в выборе потребности или неверная оценка ожидаемого спроса гарантированно ведут к банкротству данного вида бизнеса.

Отличие одного вида медицинского бизнеса от другого состоит в способе удовлетворения потребностей, т.е. в замысле и инструментах его воплощения. Иными словами, наличие продуктивного замысла, который обеспечит будущую конкурентоспособность медицинского бизнеса, - важнейший фактор успешной предпринимательской деятельности.

Как же формируется предпринимательский замысел? Подчас это результат долгого размышления над когда либо возникшей идеей, подсказанной одной или несколькими жизненными ситуациями. Довольно распространенным вариантом реализации бизнес - замысла является его заимствование и копирование у тех лиц, предпринимательская деятельность которых складывается успешно (на этом принципе функционируют многие частнопрактикующие врачи, аптеки, производители лекарственных препаратов, медицинских журналов и интернет - ресурсов).

Немаловажным для организаторов медицинского бизнеса является вопрос о выборе сферы деятельности: избрать ли традиционную деятельность в здравоохранении или торговле, вступив в конкуренцию со множеством уже существующих предпринимательских структур, или же попытаться найти совершенно новый вид продукта, который удовлетворял бы скрытую от поверхностного взгляда потребность. У каждого из этих вариантов есть свои достоинства и недостатки.

Альтернативой традиционной предпринимательской деятельности на сложившихся рынках здравоохранения выступает инновационный бизнес. Здесь все по иному: почти нет конкуренции и высоки потенциальные прибыли. Здесь имеются риски самого разного характера. Предприниматель - новатор рискует потерять инвестиции из за неправильного предсказанного потребительского спроса, ошибочного замысла или невозможности технической реализации бизнес - идеи. Помешать могут альтернативные проекты, политические и законодательные проекты. Однако получить действительно значимую прибыль и создать новые сферы медицинского бизнеса можно лишь на поле на поле инноваций. Удовлетворять существующие потребности новыми способами, находить не существовавшие ранее потребности - квинтэссенция новаторской предпринимательской деятельности. На каком из вариантов остановиться, какой замысел реализовать - дилемма первостепенной важности для любого организатора медицинского бизнеса. Этапы создания предпринимательского замысла представлены на рис.

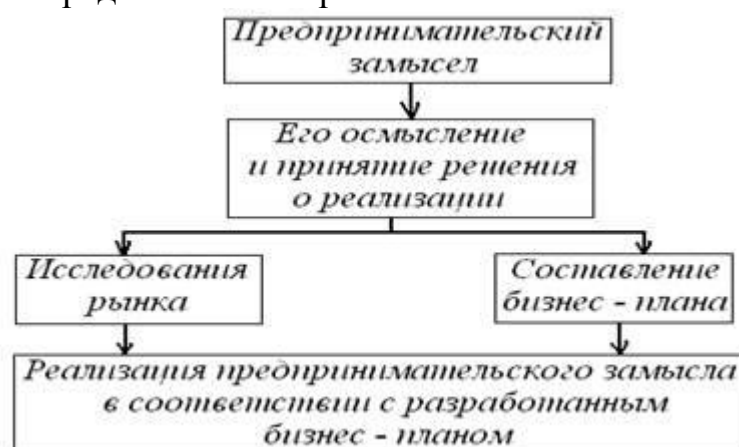


Рисунок 6 - Этапы создания и воплощения предпринимательского замысла

В то же время предпринимательский замысел - это лишь общая идея осуществления бизнес - операции, ее абстрактная конструкция. Наполнить ее конкретным содержанием, продумать все этапы предпринимательской деятельности, согласовать все составные части необходимых коммерческих сделок, привести их в соответствие с реальными финансовыми возможностями - задача большой практической значимости. Именно этот процесс имеют в виду. Когда говорят о бизнес - планировании.

Приступая к реализации бизнес - проектов на новых рынках, организаторам медицинского бизнеса следует убедиться в существовании достаточного спроса на предлагаемый продукт. Этот момент имеет подчас решающее значение, так как малый спрос не может обеспечить достаточного потока прибыли, что бы сделать бизнес рентабельным и перспективным. Цена ошибки в этом в этом вопросе может быть чрезвычайно высокой и исчисляться значительными суммами. Так, например, покупка диагностическим центром дорогостоящего компьютерного томографа стоимостью в 1,5 - 2 млн. дол. может не только не принести прибыли, но и не окупиться вовсе. В результате неверных экономических расчетов вместо запланированной прибыли могут образоваться существенные убытки.

Для любого начинания в сфере медицинского бизнеса, вне зависимости от того, большое оно или малое, важно предусмотреть все нюансы будущей коммерческой операции, просчитать различные сценарии развития событий. Опытные бизнесмены знают, что события часто развиваются незапланированным образом - нередко не редко дополнительные трудности создают недовольные конкуренты, государственные чиновники или представители криминального мира. Довольно распространенным стало мошенничество, безответственность и халатность. Все `b риски и трудности должны учитываться при составлении проекта будущей предпринимательской деятельности во избежание разочарований и непредвиденных финансовых потерь.

#### Бизнес - план и его функции

Когда Наполеона спросили, в чем секрет его военных побед, он ответил: «На войне не получается ничего, кроме того, что было заранее продуманно и тщательно проработано». Эту мысль можно в полной мере распространить и на бизнес, где детальная проработка всех нюансов коммерческой операции имеет важнейшее значение. Реализация всякого предпринимательского замысла нуждается в построении плана, который включал бы в себя детальную программу проведения задуманной бизнес - операции с выделением отдельных этапов ее осуществления и приведением необходимых финансовых и иных расчетов. Если предпринимательский замысел осуществляется наряду с другими проектами, то необходима также увязка проводимой бизнес - операции с другими производственными, торговыми и организационными мероприятиями. В этом смысле следует рассматривать реализацию предпринимательского замысла как часть единого комплексного плана развития лечебного учреждения. Документ, в котором



обосновывается предпринимательский замысел и излагается программа воплощенная в жизнь задуманного, получил название бизнес - плана.

Составляется бизнес - план для различных целей - при создании новых направлений медицинской деятельности и реорганизации уже существующих лечебных учреждений, диверсификации бизнеса, для обоснования любых коммерческих проектов и операций. Как правило, бизнес - план выполняет три основные функции:

- Определяет основные направления для стратегического и внутрифирменного планирования, а так же является базой по претворению в жизнь производственной стратегии лечебного учреждения на период 5 лет;

- Служит основой для конструктивных переговоров с внешними организациями: инвесторами, коммерческими банками, иностранными партнерами, правительственными структурами - с целью получения кредитных ресурсов;

- Определяет критерии для последующего контроля и оценки исполнения данной бизнес - операции.

Таким образом, бизнес - план необходим как инструмент прогнозирования и перспективного планирования и представляет собой комплекс мероприятий по реализации поставленных экономических целей.

Качественный бизнес - план содержит историю развития компании, оценку ее текущего финансового положения, а так же маркетинговые исследования рынка и то положение, которое компания может занять на медицинском рынке в результате проведения данной бизнес - операции. Кроме того, бизнес - план поясняет инвесторам цель и назначение бизнес - проекта, аргументирует потребность в капитальных вложениях, обозначает возможные коммерческие, законодательные и политические риски. Если использовать аналогию из сферы медицинских решений, то бизнес - идея сродни новому способу лечения или изобретению, которое позволяет быстро и безболезненно излечить те болезни, которые ранее требовали огромных усилий и значительных затрат. С помощью предлагаемой идеи организатор медицинского бизнеса надеется решить одну или несколько врачебных и хозяйственных задач, способных увеличить предложение или удовлетворить спрос на тех или иных рынках.

Подобно тому как для проверки нового диагностического оборудования проводится расчет его конструктивных и технических характеристик, строится программа испытаний, в предпринимательском деле разрабатывается бизнес - план, где отражаются все этапы «строительства» бизнеса, указываются стоимость работ, сроки их проведения, необходимые ресурсы.

Опытные инвесторы и представители государственных структур по одной лишь содержательной части бизнес - плана, его структуре и качеству проработки разделов могут оперативно дать заключение:

О ценности предпринимательского замысла, его оригинальности, соответствии привычкам, обычаям и традициям потребителей из данного региона;

Квалификации и профессиональной подготовленности предпринимателей - составителей бизнес - плана. Если коммерческий проект составлен небрежно, с большими погрешностями, ошибками или нерассмотренными разделами, то это обстоятельство вызывает законные сомнения у инвесторов и целесообразности поддержки данного начинания. И напротив, качественно составленный бизнес - план с детальным анализом конъюнктуры имеющихся и будущих рынков, сроков окупаемости и т.п. дает основание инвесторам для поддержки предлагаемого начинания. Для того чтобы снизить риски финансовых потерь из-за некомпетентности разработчиков бизнес - плана, инвесторы предпочитают варианты личного представления проектов организаторами медицинского бизнеса, реализующими коммерческие замыслы на практике. .

Персоналиях и кадровом потенциале предлагаемого коммерческого проекта. Очевидно, что организаторам медицинского бизнеса, которые имеют опыт, известность, связи в хозяйственных и иных кругах, легче найти требуемую финансовую и политическую поддержку, чем лицам малоизвестным, не имеющим достаточного опыта и знаний;

Положительных эффектах, которые несет с собой реализация предлагаемого бизнес - плана. Инвесторам, государственным и общественным организациям важно знать, какие практические выгоды получит регион и период реализации проекта;

В экономическом плане (как возрастет благосостояние населения, сколько рабочих мест будет сделано, какие суммы будут уплачиваться в бюджет всех уровней и пр.);

Социальном плане (будет ли внедряться новое диагностическое оборудование и передовые технологии, будет ли улучшаться медицинское обслуживание населения, планируется ли развитие социальной инфраструктуры);

Экологическом аспекте (не ведет ли реализация бизнес - плана, например, фармацевтического предприятия, к загрязнению окружающей среды, вырубкам леса, нарушению сложившегося экологического равновесия).

Спонсорских проектах (планируется ли оказание финансовой, информационной, материальной поддержки каких - либо сфер общественной деятельности или групп населения - дошкольных детских учреждений, инвалидов, пенсионеров);

Целесообразности вхождения в бизнесе на правах партнера. Рассматривая представленный бизнес - план, инвестор может счесть возможность включиться в реализацию предлагаемого проекта с оговоренным долевым участием. То есть схема кредитования с последующим возвратом

требуемой суммы заменяется на схему участия в прибылях, что может быть выгодно всем сторонам сделки.

Как видим, функции бизнес - плана многочисленны и разнообразны: каждая из них может оказаться решающей при принятии решения о реализации или отклонении предлагаемого коммерческого проекта. В связи с этим обстоятельством тщательная проработка всех разделов бизнес - плана является задачей первостепенной важности как с точки зрения получения надлежащего финансирования, так и поддержка общественностью.

### **Тема: Управленческий бизнес-план**

В малых и средних предприятиях основой бизнес-планирования становится управленческий бизнес-план, позволяющий соединить элементы стратегического и оперативного планирования. В процессе стратегического планирования используются обычно все процедуры, предусмотренные этим видом планирования, но они более усечены по глубине проработки и времени реализации. Это связано с ограниченной возможностью менеджмента этих предприятий построить сложные стратегические планы и прогнозы. Основное внимание уделяется более четкой формулировке целей в рамках ограниченного временного горизонта, а также составлению подробного плана действий по достижению поставленных целей.

Составление управленческого бизнес-плана исходит из положения, что предприятие определилось со своей базовой и деловой стратегиями. Так, при определении базовой стратегии целесообразнее ориентироваться на стадии развития предприятия, рассмотренные нами в предыдущем номере. Деловая стратегия должна быть простой, подвижной и ориентированной на действия.

Можно выделить два направления деловой стратегии, обеспечивающие малым/средним предприятиям достаточный уровень конкуренции на рынке:

- поиск защищенных рыночных ниш и достижение качественной доли рынка;
- кооперация с крупным предприятием.

Логика построения управленческого бизнес-плана исходит из трех определяющих элементов технологии бизнес-планирования:

- оценка текущего состояния предприятия;
- определение желаемого состояния предприятия;
- выбор наиболее эффективных путей достижения поставленных целей.

#### **Общий план компании**

Общий план компании включает в себя основные элементы краткосрочного стратегического планирования, то есть предусматривает основные его процедуры: анализ и целеполагание. План как модель деятельности предприятия строится в зависимости от возможностей внешней

и потенциала внутренней среды. Поэтому первым шагом при подготовке бизнес-плана является определение текущего положения дел.

Данный этап планирования должен дать ответ на главный вопрос: «Где ваше предприятие находится сегодня?» Чтобы знать, куда двигаться дальше, необходима абсолютно честная картина того, что есть. Используя эту информацию и сравнивая с целями предприятия (когда мы их установим), можно увидеть разрыв, возникающий между «где мы есть» и «где мы хотим быть». Сокращение разрыва – главная задача составляемого бизнес-плана.

При этом важно установить, какие ресурсы, способные закрыть пробел между начальным состоянием и конечным положением, доступны нам сегодня. Оценив текущее состояние и потенциал предприятия, можно приступить ко второму этапу составления управленческого бизнес-плана – формулированию общих целей компании на планируемый период. В рамках управленческого бизнес-плана цели могут рассматриваться как обязательства управленческого персонала добиться определенных результатов в планируемом периоде.

Спектр содержательной направленности целей для малых (средних) предприятий можно разделить на два основных направления:

1. Стратегические цели, обусловленные общей стратегией стабилизации и развития предприятия.
2. Финансовые цели, позволяющие составить четкий план получения прибыли или динамичного баланса доходов и расходов.

На основе общей цели предприятия определяются частные цели структурных подразделений, конкретизирующие их задачи. Основным моментом здесь является смещение внимания с автономно работающего подразделения на понимание общей цели предприятия.

При определении целей подразделений необходимо учесть следующие моменты:

- какие специфические действия должно осуществить каждое подразделение, чтобы способствовать достижению общей цели предприятия;
- кто в каждом подразделении ответственен за достижение этих целей;
- когда каждая из целей должна быть достигнута.

Важнейшей проблемой определения целей подразделений является их четкое количественное выражение, что предполагает выбор количественной величины, характеризующей целевой показатель. При этом главным критерием выбора показателей является их взаимосвязь с общей целью предприятия, их понятность и возможность измерения.

Процесс преобразования общей цели предприятия в конкретные цели каждого подразделения осуществляется так называемым цепным методом, в порядке, обратном ходу технологических процессов (операций бизнеса). Наиболее тесная взаимосвязь существует между общими целями компании и целями отделов продаж и маркетинга. Большинство общих целей предприятия целиком трансформируются в конкретные цели этих отделов.

Например, поставлена общая цель – увеличить возможности роста предприятия. Эта цель полностью переходит в конкретную цель для отделов, например: повысить годовой объем продаж товара на 4 000 000 руб. Цели отделов продаж и маркетинга должны стоять в бизнес-плане сразу же после общих целей компании, так как большинство подразделений формулируют свои цели на основе данных, представляемых этими отделами: сведения об объемах продаж в количественном выражении, время достижения целей продаж, методы, которые будут использованы для достижения продаж. Производственные подразделения согласуют свои цели в соответствии с задачами, стоящими в плане продаж и маркетинга. Цели отделов маркетинга и продаж трансформируются в конкретные задачи производственных подразделений и затрагивают следующие аспекты:

- какие товары необходимо поставлять;
- какой объем партии каждого товара;
- на какую дату назначена поставка товаров;
- какое количество ресурсов необходимо для производства каждой партии товара;
- как много времени потребуется на производство;
- другие задачи.

Сформированные количественные задачи производственных подразделений определяют цели, стоящие перед другими операционными отделами. Так, на основе производственного плана формируются задачи отделов, отвечающих за поставку всех необходимых ресурсов (план закупок) и приобретение основных активов (план основных закупок). Например, чтобы достичь поставленных задач на выходе продукции и задач по издержкам, производственный отдел может затребовать поставку нескольких единиц дорогостоящего оборудования к определенному сроку.

Постановка целей подразделениям заканчивается их сводным представлением в финансовый отдел, задача которого – выразить в денежном измерении выполнение всех поставленных в плане целей. Определив текущее положение предприятия и то, что должно быть (цели предприятия и его подразделений), необходимо выяснить разрыв между желаемым и текущим положением.

Этому предшествует анализ разрывов, который целесообразно проводить в рамках каждого подразделения, и он должен включать: определение величины разрывов; диагностику причин разрывов; составление корректирующих действий.

Главная задача составляемого бизнес-плана – это «строительство моста» по преодолению возникающих разрывов. Если в ходе анализа разрывов выясняется, что их невозможно устранить в рамках текущего планового периода, то это не означает, что предприятие не сможет их устранить, а говорит лишь о том, что предприятию потребуется для этого несколько плановых периодов.

В этом случае, для достижения поставленной конечной цели необходимо определить промежуточные цели (или подцели) и выполнять их последовательно.

Пятигорский медико-фармацевтический институт – филиал государственного  
бюджетного образовательного учреждения высшего профессионального  
образования «Волгоградский государственный медицинский университет»  
Министерства здравоохранения Российской Федерации

*Кафедра экономики и организации здравоохранения и фармации*

**Автор: О.В. Котовская, М.В. Шкуратова**

**Методические указания по выполнению  
контрольной работы по дисциплине  
Бизнес-планирование  
направления 38.03.02 «Менеджмент»  
(заочная форма)**

**Пятигорск 2020**

## **I. Общие положения**

### **I.1. Цели и задачи контрольной работы**

Целью выполнения контрольной работы является углубление и закрепление теоретических и практических навыков используемых для решения конкретных практических задач по дисциплине «Бизнес-планирование».

Задачами выполнения контрольной работы является изучение теоретического и практического материала по управлению персоналом медицинской организации.

Таким образом, контрольная работа представлена в форме сквозной задачи.

### **I.2. Порядок и сроки выполнения контрольной работы.**

Задания по контрольной работе выдаются в сроки, установленные учебным планом. Работа выполняется студентом в течение учебного семестра, в соответствии с календарным графиком.

Процесс выполнения контрольной работы включает следующие этапы:

- подбор и изучение литературы по теме;
- написание контрольной работы;

### **1.3. Структура и содержание работы**

#### **Требования к содержанию контрольной работы**

##### **ТРЕБОВАНИЯ К ВЫПОЛНЕНИЮ КОНТРОЛЬНОЙ РАБОТЫ**

В соответствии с учебным планом студенты должны выполнить одну контрольную работу по учебной дисциплине «Бизнес-планирование».

Выполнение контрольной работы позволяет координировать работу обучающихся по изучению предмета в межсессионный период и осуществлять текущий контроль за самостоятельной работой студентов заочного отделения.

Надлежащее выполнение контрольных работ способствует более глубокому изучению учебных дисциплин, выработке необходимых навыков самостоятельного обобщения материала, правильному применению полученных знаний в практической деятельности.

Цель выполнения контрольной работы для студента состоит в том, чтобы самостоятельно, на основе изучения литературы и знаний, полученных с помощью обзорных лекций и консультаций преподавателя, рассмотреть и



изложить в тетради предложенные темы. Самостоятельная работа с источниками литературы поможет студентам приобрести определенный навык в обобщении и изложении материала по вопросам управленческой деятельности.

Этапы работы над контрольной работой можно представить в следующей последовательности:

- изучение рекомендованной по теме литературы;
- составление плана работы;
- подготовка текста, его оформление;
- составление списка использованной литературы;
- предоставление на заочное отделение выполненной работы.

Обучающиеся, получившие контрольную работу после проверки, должны внимательно ознакомиться с рецензией и с учетом замечаний и рекомендаций преподавателя доработать отдельные вопросы.

К экзамену или зачету допускаются студенты, которые своевременно выполнили домашнюю контрольную работу и получили по ней «зачет».

«Зачтенная» контрольная работа предъявляется преподавателю в день сдачи экзамена (зачета), в противном случае студенты к экзамену не допускаются.

По «зачтенным» работам преподаватель может проводить собеседование для выяснения возникших при рецензировании вопросов.

«Незачтенные» контрольные работы подлежат повторному выполнению на основе развернутой рецензии.

Результаты проверки фиксируются в журнале учета домашних контрольных работ.

Студент должен прибыть на зачет с зачтенной контрольной работой и предъявить ее экзаменатору. В ходе экзамена студенту могут быть заданы по контрольной работе вопросы, вытекающие из рецензии.

В работе должна быть приведена полная формулировка теоретического вопроса и после нее дан ответ, который должен быть конкретным, раскрывающим суть вопроса. Желательно использование нескольких источников для всестороннего освещения вопроса.

В завершении работы необходимо указать список используемой литературы с указанием названия, книжного издания, авторов, года издания (не позднее 2015 года), а также использованные цифровые образовательные ресурсы или интернет-источники.

Для рецензии преподавателя нужно оставить 1-2 страницы в конце тетради. Если работа «зачтена с условием» или «не зачтена», она повторно выполняется (дополняется) в той же тетради с учетом замечаний преподавателя.

К выполнению контрольной работы студент должен подходить творчески, максимально используя свой личный и производственный опыт, изучив рекомендуемую литературу и учитывая рекомендации преподавателя.

## **1.4. Критерии оценивания контрольной работы**

Контрольная работа по учебной дисциплине «Бизнес-планирование» имеет следующие критерии оценивания:

Оценка «зачтено»:

- полно раскрыто содержание темы и вопросов в объеме программы и рекомендованной литературы;
- четко и правильно даны определения и раскрыто содержание концептуальных понятий, закономерностей, корректно использованы научные термины;
- для доказательства использованы различные теоретические знания, выводы из наблюдений и опытов;
- ответ исчерпывающий, с опорой на литературные источники.

Оценка «зачтено с условием»:

- раскрыто основное содержание темы и вопросов, но изложено фрагментарно;
- содержание работы неполное, допущены нарушения последовательности изложения, небольшие неточности при использовании научных терминов или в выводах и обобщениях.
- допущены ошибки и неточности в использовании научной терминологии, определении понятий.

Оценка «незачтено»:

- содержание темы и вопросов не раскрыты;
- ответ неправильный, не раскрыто основное содержание программного материала;
- не даны ответы на вспомогательные вопросы;
- допущены грубые ошибки в определении понятий, при использовании терминологии.

## **1.5. Требования к оформлению контрольной работы**

Контрольная работа должна содержать титульный лист, содержание работы, полный ответ на теоретический вопрос, практическую часть, заключение, список использованной литературы и приложения. Объем работы должен составлять 15-25 страниц компьютерного текста. На титульном листе указываются факультет, кафедра, номер варианта, фамилия, имя, отчество студента, курс, группа, номер личного дела, фамилия и инициалы преподавателя-рецензента.

При оформлении контрольной работы необходимо выполнение следующих требований: - Формат листа - А4; - Текстовый редактор - MS Word любой версии; - Поля на странице: слева и сверху - 2,5 см., снизу - 2,0 см., справа - 1,5 см. - Шрифт - Times New Roman, 14 пт.; - Абзац: интервал - 1,5, красная строка - 1,25 см., выравнивание - по ширине, допускаются переносы в словах; - Печать осуществляется на одной стороне листа; - Все страницы, кроме титульного листа, должны быть пронумерованы; Все схемы,

диаграммы, графики именуется рисунками и имеют сквозную нумерацию; Выравнивание подрисуночных подписей - по центру; Номер таблицы указывается справа, а ее название по центру сверху таблицы; Формулы и других математические выражения создаются с использованием встроенного в MS Word редактора формул Equation.

Для стилевого оформления формул можно использовать встроенные стандартные настройки редактора формул, за исключением размера основного текста; Страницы текста контрольной работы нумеруются арабскими цифрами, номер страницы ставится сверху по центру. Титульный лист считается первым, но номер на нем не проставляется. На странице, где указывается содержание работы, проставляется номер страницы - два (2) и т.д. Список литературы также следует включать в сквозную нумерацию страниц. Таблицы и рисунки должны размещаться сразу после ссылки на них в тексте контрольной работы. При оформлении контрольной работы сокращения слов и словосочетаний не допускаются, за исключением общепринятых сокращений и аббревиатур.

В библиографический список включаются только те источники, которые действительно использовались студентом при выполнении контрольной работы. Каждый источник должен иметь полные выходные данные, которые приведены в контртителе изданного источника. В частности приводятся фамилия автора (авторов) и его (их) инициалы, полное наименование источника, вид издания, место издания, наименование издательства, год издания и количество страниц. Завершенная и правильно оформленная контрольная работа должна быть сброшюрована или помещена в канцелярскую папку. При положительном заключении работа допускается к собеседованию, о чем делаются записи на титульном листе работы. При отрицательной заключении работа возвращается на доработку с последующим представлением на повторное рецензирование. Студент, не представивший в установленные сроки контрольную работу, не допускается к сдаче зачета по дисциплине.

**Задания к контрольной работе**  
**Комплект контрольных заданий по дисциплине**  
**«Бизнес-планирование»**

**Вариант 1**

1. Бизнес-план и его роль в развитии предпринимательства.
2. SWOT-анализ

**Вариант 2**

1. Цели бизнес – планирования, задачи, исполнители.
2. Резюме. Задача резюме. Содержание резюме.

**Вариант 3**

1. Миссия предприятия.
2. Виды бизнес -планирования.

#### Вариант 4

1. Функции бизнес – планов: внутренние и внешние.
2. Бизнес- идея как инновационная основа бизнес – планирования и инвестиционного проектирования.

#### Вариант 5

1. Система инвестиционных бизнес-проектов и их классификация.
2. Отличительные признаки инвестиционного бизнес - проекта.

#### Вариант 6

1. Компьютерные программные продукты, используемые при подготовке и анализе бизнес-планов инвестиционных проектов (ProjectExpert).
2. Источники и идеи бизнес-плана.

#### Вариант 7

1. Структура бизнес-плана.
2. Описание предприятия, его специализация.

#### Вариант 8

1. Оценка сильных и слабых сторон конкурентов и собственного предприятия.
2. Выявление наиболее перспективных рынков сбыта и причин их предпочтения;

#### Вариант 9

1. Сильные и слабые стороны товара.
2. Определение размеров (емкости) рынка; степени насыщенности рынка;

#### Вариант 10

1. Тенденции изменения емкости и насыщенности рынка на ближайшую перспективу;
2. Оценка основных конкурентов

**ПЯТИГОРСКИЙ МЕДИКО-ФАРМАЦЕВТИЧЕСКИЙ ИНСТИТУТ**

—

филиал федерального государственного бюджетного образовательного  
учреждения высшего образования

**«ВОЛГОГРАДСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ  
МЕДИЦИНСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»**

Министерства здравоохранения Российской Федерации

**ФОНД ОЦЕНОЧНЫХ СРЕДСТВ  
ДЛЯ ПРОВЕДЕНИЯ ТЕКУЩЕГО КОНТРОЛЯ  
УСПЕВАЕМОСТИ И ПРОМЕЖУТОЧНОЙ АТТЕСТАЦИИ  
ОБУЧАЮЩИХСЯ  
ПО ДИСЦИПЛИНЕ «БИЗНЕС-ПЛАНИРОВАНИЕ»  
ДЛЯ НАПРАВЛЕНИЯ ПОДГОТОВКИ  
38.03.02 «МЕНЕДЖМЕНТ»**

**Пятигорск, 2020**

**РАЗРАБОТЧИКИ:**

Доцент кафедры экономики и организации здравоохранения и фармации, канд. социол. наук, доцент Котовская О.В.

Старший преподаватель экономики и организации здравоохранения и фармации Шкуратова М.В.

**РЕЦЕНЗЕНТ:**

И.о. заведующий кафедрой экономики, финансов и права ФГБОУ ВО «Российский экономический университет имени Г.В. Плеханова» Филиал в г. Пятигорске, кандидат экономических наук, доцент Моисеенко Ирина Александровна

**В рамках дисциплины формируются следующие компетенции, подлежащие оценке настоящим ФОС:**

ПК – 7 - владением навыками поэтапного контроля реализации бизнес-планов и условий заключаемых соглашений, договоров и контрактов/ умением координировать деятельность

ПК – 13 - умением моделировать бизнес-процессы и использовать методы реорганизации бизнес-процессов в практической деятельности организаций

ПК - 18 – владением навыками бизнес-планирования создания и развития новых организаций (направлений деятельности, продуктов);

ПК – 19 - владением навыками координации предпринимательской деятельности в целях обеспечения согласованности выполнения бизнес-плана всеми участниками

**1. ВОПРОСЫ ДЛЯ ТЕКУЩЕГО КОНТРОЛЯ УСПЕВАЕМОСТИ И ПРОВЕРЯЕМЫЕ КОМПЕТЕНЦИИ****РАЗДЕЛ 1. Общие основы экономической теории и рыночного хозяйства**

№	Вопросы для текущего контроля успеваемости студента	Проверяемые компетенции
1	Бизнес-план как основа реализации предпринимательской идеи	ПК-7
2	Организация планирования бизнеса	ПК - 13
3	Место и роль бизнес-плана при управлении бизнесом	ПК-18,
4	Аналитические разделы типового бизнес-плана	ПК-19
5	Ключевые разделы типового бизнес-плана	ПК-18
6	Основные элементы бизнес-планирования	ПК-18, ПК-19
7	Бизнес-планирование как элемент экономической политики фирмы	ПК-18, ПК-19
8	Технология бизнес-планирования	ПК-18, ПК-19
9	Управленческий бизнес-план	ПК-18, ПК-19
10	Бизнес-планы проектов и решения практических задач управления бизнесом	ПК-18, ПК-19

**ПРИМЕРЫ ТИПОВЫХ КОНТРОЛЬНЫХ ЗАДАНИЙ ИЛИ ИНЫХ МАТЕРИАЛОВ, НЕОБХОДИМЫХ ДЛЯ ОЦЕНКИ ЗНАНИЙ, УМЕНИЙ, НАВЫКОВ И (ИЛИ) ОПЫТА ДЕЯТЕЛЬНОСТИ, ХАРАКТЕРИЗУЮЩИХ ЭТАПЫ ФОРМИРОВАНИЯ КОМПЕТЕНЦИЙ В ХОДЕ ТЕКУЩЕГО КОНТРОЛЯ УСПЕВАЕМОСТИ СТУДЕНТОВ**

## **Примеры заданий текущего контроля успеваемости по теме 1 Бизнес-план как основа реализации предпринимательской идеи**

### **Перечень вопросов:**

1. Понятие предпринимательской идеи. Банк идей.
2. Этапы разработки и реализации предпринимательской идеи: генерирование идеи, деловое проектирование, подготовка бизнес-плана, принятие предпринимательского решения, управление предпринимательским проектом; реализация проекта.
3. Понятие бизнес-плана. Его общая характеристика.
4. Цели составления бизнес-плана.
5. Структура и функции бизнес плана.
6. Поэтапный контроль реализации бизнес-планов и условий заключаемых соглашений, договоров и контрактов/ умением координировать деятельность

### **Вопросы для устного опроса студентов:**

1. Понятие предпринимательской идеи.
2. Этапы разработки и реализации предпринимательской идеи. генерирование идеи, деловое проектирование, подготовка бизнес-плана, принятие предпринимательского решения, управление предпринимательским проектом; реализация проекта.
3. Понятие бизнес-плана. Его общая характеристика. Цели составления бизнес-плана.
4. Структура и функции бизнес плана.
5. Цели и планы в бизнес организации. Их уровни и значение.

### **Задания для практического занятия:**

#### **Задача 1**

Определите изменение чистой рентабельности в результате повышения эффективности использования оборотных средств, если в базисном году цена изделия А— 100 руб., Б — 200 руб.; себестоимость единицы продукции А — 80 руб., Б — 120 руб.; налог на прибыль — 24 %. Среднегодовая стоимость производственных фондов — 550 тыс. руб., оборотных средств — 300 тыс. руб. Годовой объем производства изделия А — 1000 ед., Б — 1500 ед. Повышение качества дало возможность повысить цену на изделие А до 150 руб. за 1 ед., а длительность одного оборота сократить до 250 дней.

#### **Задача 2**

Сколько единиц продукции (А) нужно продать, чтобы получить прибыль 250 000 тыс. руб., если в акционерном обществе производятся комплекты электроотопительных систем?

Имеются данные для единицы продукции: переменные затраты — 150 тыс. руб.; постоянные затраты — 50 тыс. руб.; вклад в покрытие (М) — 90 тыс. руб.

### Фонд тестовых заданий по теме № 1:

Вопрос 1. Анализ соотношения между совокупным доходом и совокупными издержками с целью определения прибыльности при различных уровнях производства – это:

- д) анализ безубыточности
- е) анализ возможностей производства и сбыта
- ж) анализ деятельности предприятия.
- з) анализ среды

Вопрос 2. Анализ финансовой устойчивости ориентирован на :

- д) оценку надежности предприятия с точки зрения его платежеспособности
- е) оценку конкурентоспособности предприятия
- ж) создание и использование инструментария, позволяющего найти лучшее сочетание цены продукта, объема его выпуска и реально планируемых продаж
- з) характеристику платежеспособности предприятия

Вопрос 3. Анализ финансовой устойчивости ориентирован на:

- д) выработку политики увеличения и рационального распределения прибыли
- е) определение политики предприятия в расширении производства.
- ж) оценку надежности предприятия с точки зрения его платежеспособности
- з) формирование политики в области ценных бумаг

Вопрос 4. Бизнес-план имеет следующие два направления:

- д) внутреннее и внешнее
- е) долгосрочное и краткосрочное
- ж) стратегическое и тактическое.
- з) техническое и экономическое

Вопрос 5. В чем состоит основная цель разработки инвестиционного проекта

- д) выбор оптимального варианта технического перевооружения предприятия
- е) обоснование технической возможности и целесообразности создания объекта предпринимательской деятельности
- ж) получение прибыли при вложении капитала в объект предпринимательской деятельности
- з) проведение финансового оздоровления

Вопрос 6. Для предпринимателя, который знает, что он действует на стабильном и насыщенном рынке, лучшим решением будет направить свои маркетинговые усилия на:

- д) избирательный (специфический) спрос
- е) общие потребности (общий спрос)
- ж) первичный спрос
- з) потенциальный спрос

Вопрос 7. Достаточный бизнес-план содержит:

- д) все ответы верны
- е) все разделы бизнес-плана по предлагаемому варианту и не обязательно включает подробные расчеты по альтернативным вариантам
- ж) все расчеты, справки, свидетельства и другие материалы
- з) краткие выводы по каждому разделу без обоснования и расчетов

Вопрос 8. Емкость рынка – это:

- все ответы верны
- г) объем реализованных на рынке товаров (услуг) в течение определенного периода времени
- д) территория, на которой происходит реализация товаров (услуг) предприятия
- е) удельный вес продукции предприятия в совокупном объеме продаж товаров (услуг) на данном рынке



Вопрос 9. Если фирма рискует тем, что в худшем случае произойдет покрытие всех затрат, а в лучшем – получит прибыль намного меньше расчетного уровня – эта область риска называется как:

- д) критического
- е) минимального
- ж) недопустимого
- з) повышенного

Вопрос 10. Изъятие существующих продуктов из производственной программы предприятия; прекращение производства товара; вывод товара с рынка как потерявшего конкурентоспособность на рынке и спрос – это...

- д) вариация имиджа товара
- е) вариация товара
- ж) конкурентоспособность товара
- з) элиминация

## **Примеры заданий текущего контроля успеваемости по теме 2 Организация планирования бизнеса**

### **Перечень вопросов к занятию:**

1. Масштаб и уровни бизнес-планирования.
2. Система бизнес-планирования в крупных фирмах: корпоративный уровень и уровень отдельных подразделений (стратегических бизнес-единиц).
3. Система бизнес-планирования в малых фирмах.
4. Ее основные особенности, планирование бизнеса на различных стадиях развития малого (среднего) предприятия: начинающее, уцелевшее, стабильное, расширяющееся.
5. Цикл бизнес-планирования в малом (среднем) предприятии.
6. Организация системы бизнес-планирования.
7. Характеристика органов планирования. Новые функции плановых служб.
8. Коллективный подход к планированию бизнеса. Механизм планирования бизнеса. Формационные технологии в системе планирования бизнеса.
9. Диагностика. Формирование стратегии. Планирование. Контроль.
10. Моделирование бизнес-процессов и использование методов реорганизации бизнес-процессов в практической деятельности организаций

### **Вопросы для устного опроса студентов:**

1. Этапы бизнес-планирования.
2. Предмет и объект планирования. Бизнес - процессы и бизнес - проекты.
3. Внутрифирменное планирование: стратегическое (перспективное); среднесрочное (бизнес-планирование), текущее (тактическое).
4. Особенности бизнес-планирования как формы планирования. Назначение бизнес-планирование.
5. Бизнес-план как рабочий инструмент для управления предприятием и контроля за его деятельностью.

### **Задания для практического занятия:**

### Задача 3

Какой должна быть цена (X), чтобы получить прибыль 200 000 тыс. руб., если в акционерном обществе производятся холодильные агрегаты?

Имеются данные для единицы продукции:

переменные затраты — 140 тыс. руб.;

постоянные затраты — 20 тыс. руб.;

вклад в покрытие — 45 тыс. руб.

### Задача 4

Сколько единиц продукции (А) нужно продать, чтобы достичь уровня безубыточности (все затраты покрыты, прибыли нет), если в акционерном обществе производятся комплекты мебели при постоянных затратах на весь объем выпуска — 120 000 тыс. руб.?

Имеются данные для единицы продукции:

вклад в покрытие на единицу продукции — 20 тыс. руб.

## Фонд тестовых заданий по теме № 2:

Вопрос 1. Инвестиции могут осуществляться в форме (укажите не менее 2-х вариантов ответов):

- г) денежных средств;
- д) зданий, сооружений, машин, оборудования и другого имущества;
- е) информационной поддержки нематериальных активов, оцениваемых денежным эквивалентом;

Вопрос 2. Инвестиционный проект:

- в) может разрабатываться на базе бизнес-плана предприятия и рассматриваться как его составная часть
- г) это самостоятельный документ.

Вопрос 3. Инновационные бизнес-проекты классифицируются следующим образом:

- д) нет верного варианта.
- е) социальные, организационные, коммерческие
- ж) технические, коммерческие, социальные
- з) экономические, социальные, организационные

Вопрос 14. Используя модель Альтмана можно спрогнозировать банкротство на один год можно с точностью до (значение в процентах):

- д) 50
- е) 60
- ж) 75
- з) 90

Вопрос 5. Источниками инвестиций являются:

- ж) ассигнование из бюджетов различных уровней, фондов поддержки предпринимательства
- з) все варианты верны.
- и) иностранные инвестиции в форме финансового или иного участия в уставном капитале и в форме прямых вложений

- к) нет верного ответа
- л) различные формы заемных средств
- м) собственные финансовые средства, иные виды активов (основные фонды, земельные участки, промышленная собственность и т. п.) и привлеченные средства

Вопрос 6. Какая группа факторов составляет основу для позиционирования продукта?

- д) восприятие продуктов потребителями
- е) намерение потребителей совершить покупку.
- ж) поведение покупателей после покупки;
- з) поведение покупателей при покупке

Вопрос 7. Какая стратегия маркетинга требует от фирмы организации ее деятельности на нескольких сегментах со специально для них разработанными товарами и маркетинговыми программами...

- д) дифференцированного
- е) концентрированного
- ж) недифференцированного
- з) поддерживающего

Вопрос 8. Какие отчетные документы предлагает финансовый анализ (укажите не менее 2-х вариантов ответов):

- д) SWOT-анализ
- е) балансовый отчет;
- ж) отчет о финансовых результатах;
- з) отчет об источниках и исполнении фондов;

Вопрос 9. Каким показателем характеризуется экономика, если инфляция в месяц составляет 11 %?

- д) галопирующей
- е) гиперинфляцией.
- ж) ползучей
- з) стандартной инфляцией

Вопрос 10. Какое из представленных определений инвестиционного проекта является верным:

- д) план вложения капитала в объекты предпринимательской деятельности с целью получения прибыли
- е) проектно-техническая документация по объему предпринимательской деятельности
- ж) процесс, процедура, связанная с составлением плана маркетинга, с выбором стратегий маркетинга, нацеленных на рост объема продаж товара и максимизацию прибыли фирмы
- з) система технико-технологических, организационных, расчетно-финансовых и правовых материалов

### **Примеры заданий текущего контроля успеваемости по теме 3 Место и роль бизнес-плана при управлении бизнесом**

#### **Перечень вопросов к занятию:**

1. Функции бизнес-плана при управлении бизнесом.
2. Управление текущей деятельностью и развитием предприятия.
3. Управленческий бизнес-план.

4. Управление предприятием.
5. Принятие разовых решений по отдельным вопросам управления.
6. Типология бизнес-планов: управленческие; бизнес-планы проектов; разовые бизнес-планы.
7. Ключевые компоненты типового бизнес-плана: анализ окружающей среды и полное описание стратегии работы компании или реализации проекта в окружающей среде.
8. Анализ внешней бизнес-среды. Макросреда или среда косвенного воздействия. Микросреда или среда прямого воздействия.
9. Анализ внутренней среды. Потенциал предприятия и его основные блоки: товарный, технический, кадровый, финансовый, информационный.
10. Пример анализа внешней и внутренней среды. Описание стратегии деятельности компании (реализации проекта).
11. Специфика бизнес-планирования создания и развития новых организаций (направлений деятельности, продуктов).

**Вопросы для устного опроса студентов:**

1. Масштаб и уровни бизнес-планирования.
2. Система бизнес-планирования в крупных фирмах: корпоративный уровень и уровень отдельных подразделений (стратегических бизнес-единиц).
3. Система бизнес-планирования в малых фирмах. Ее основные особенности, планирование бизнеса на различных стадиях развития малого (среднего) предприятия: начинающее, уцелевшее, стабильное, расширяющееся.
4. Цикл бизнес-планирования в малом (среднем) предприятии.
5. Организация системы бизнес-планирования.

**Задания для практического занятия:**

**Задача 1**

Выручка от реализации продукции составила на предприятии 500 млн руб., условно-переменные затраты — 250 млн руб., условнопостоянные затраты — 100 млн руб.

Рассчитать точку безубыточности и эффект операционного рычага.

Показатель	Сумма, млн руб.	Процент
1	2	3
1. Выручка от реализации	500	100
2. Переменные затраты	250	50
3. Маржинальная прибыль	?	?
4. Постоянные расходы	100	
5. Финансовый результат (прибыль) (стр. 3 - стр. 4)	?	

### Фонд тестовых заданий по теме № 3:

Вопрос 1. Какой из нижеперечисленных показателей может наиболее полно выразить уровень технико-технологических, организационных, маркетинговых и других решений, принятых в проекте:

- д) производительность труда
- е) рентабельность
- ж) себестоимость
- з) чистый дисконтированный доход.

Вопрос 2. Коэффициент ликвидности показывает:

- д) активность использования собственного капитала.
- е) доходность фирмы
- ж) платежеспособность фирмы
- з) эффективность использования долга

Вопрос 3. Коэффициент маневренности собственных средств показывает:

- д) долю долгосрочных займов привлеченных для финансирования активов предприятия
- е) интенсивность высвобождения иммобилизованных в основных средствах и материальных активах средств.
- ж) сколько заемных средств привлекло предприятие на 1 руб. вложенных в активы собственных средств
- з) степень гибкости использования собственных средств предприятия

Вопрос 4. Матрица стратегического положения и оценки действий (SPASE) включает следующие группы факторов:

- д) факторы макро- и микросреды, конкурентных преимуществ, промышленного потенциала, финансового потенциала.
- е) факторы макросреды, промышленного потенциала, конкурентных преимуществ
- ж) факторы промышленного потенциала, конкурентных преимуществ, финансового потенциала;
- з) факторы стабильности обстановки, промышленного потенциала, конкурентных преимуществ, финансового потенциала

Вопрос 5. Метод, который заключается в прогнозировании, например, уровня и структуры спроса путем принятия за эталон фактические данные отдельных рынков называется:

- д) аналогий
- е) корреляции трендов
- ж) нормативный
- з) экономико-математического моделирования

Вопрос 6. Метод, основанный на выработке решений, на основе совместного обслуживания проблемы экспертами называется:

- д) «мозговой штурм»
- е) метод Дельфи
- ж) системный анализ.
- з) экстраполяция

Вопрос 7. Назначение бизнес-плана состоит в следующем:

- е) верны все варианты.
- ж) изучить перспективы развития будущего рынка сбыта
- з) обнаружить возможные опасности;
- и) определить критерии и показатели оценки бизнеса
- к) оценить затраты для изготовления и сбыта продукции

Вопрос 8. Наука об обеспечении безопасности данных называется:

- д) брендинг
- е) криптография
- ж) маркетинг
- з) сегментация

Вопрос 9. Неэластичный спрос (превышает изменение цен) наблюдается при следующем выражении:

- д)  $E_p < 1$
- е)  $E_p = 0$
- ж)  $E_p = 1$
- з)  $E_p > 1$

Вопрос 10. Ограниченная по масштабам, с резко очерченным числом потребителей сфера деятельности, которая позволяет предприятию проявить свои личные качества и преимущества перед конкурентами называется:

- д) имидж
- е) позиционирование
- ж) рыночная ниша
- з) сегментация

## **Примеры заданий текущего контроля успеваемости по теме 4 Аналитические разделы типового бизнес-плана**

### **Перечень вопросов к занятию:**

1. Виды разделов типового бизнес-плана: аналитические, ключевые, приложения. Требования к разработке бизнес-плана.
2. Составление бизнес-плана.
3. Анализ финансового состояния организации. Анализ бизнес-среды организации.
4. Анализ рынка и конкуренции. Описание рынка.
5. Маркетинговые мероприятия и решения, принимаемые фирмой-производителем. Направления исследования рынка.
6. Стратегия маркетинга.
7. Жизненный цикл продаж.
8. Описание отрасли. Описание целевого рынка.
9. Конкуренция.
10. Координация предпринимательской деятельности в целях обеспечения согласованности выполнения бизнес-плана всеми участниками

### **Вопросы для устного опроса студентов:**

1. Характеристика органов планирования.
2. Функции бизнес-плана при управлении бизнесом. Управление текущей деятельностью и развитием предприятия.
3. Типология бизнес-планов: управленческие; бизнес-планы проектов; разовые бизнес-планы.
4. Ключевые компоненты типового бизнес-плана: анализ окружающей среды и полное описание стратегии работы компании или реализации проекта в окружающей среде.
5. Анализ внешней бизнес-среды. Макросреда или среда косвенного воздействия. Микросреда или среда прямого воздействия.

## Задания для практического занятия:

### Задание №1

#### «Digital kitchen: готовим бренд»

Крупный производитель колбасных изделий и мясных деликатесов ООО «РКЗ-Тавр» в мае 2019 года вывел на рынок инновационный продукт в линейке бренда «Тавр лайт». Это низкокалорийные сосиски и ветчина под названием «Фитнес формат», изготовленные из мяса птицы, с пониженным содержанием жира. Продукт выпускается в востребованном рынке мини-формате. Необходимы оригинальные идеи и инструменты для эффективного продвижения этого продукта.

Планируемые сроки реализации кампании: 01.11.2019 – 30.05.2020

Предполагаемый совокупный бюджет – 800 000 руб.

Задание:

Определите целевую аудиторию товара-новинки и предложите для его продвижения креативную идею.

Разработайте программу продвижения товара-новинки (основной месседж, укажите каналы и инструменты продвижения, определите бюджет и ожидаемый результат).

### Фонд тестовых заданий по теме № 4:

Вопрос 1. Определить NPV проекта, если известно, что предприятие инвестировало на строительство объекта 200 млн руб. Ежегодные планируемые поступления от эксплуатации объекта составят по годам соответственно: 40, 70, 100, 130 млн руб. Норма доходности 12%.

- д) 0
- е) 140
- ж) 245,3
- з) 45,3

Вопрос 2. Определить индекс доходности проекта, если известно, что предприятие инвестировало на строительство объекта 200 млн руб. Ежегодные планируемые поступления от эксплуатации объекта составят по годам соответственно: 40, 70, 100, 130 млн руб. Норма доходности 12%.

- д) 0,82
- е) 1,12
- ж) 1,23
- з) 1,70

Вопрос 3. Особенностью экономических проектов является:

- д) главные цели предварительно намечаются, но требуют корректировки по мере прогресса проекта
- е) нет верного варианта.
- ж) цели заранее определены, но результаты количественно и качественно трудно определить
- з) цели только намечаются и должны корректироваться по мере достижения промежуточных результатов

Вопрос 4. Поток реальных денег представляет собой:

- д) разность между притоком и оттоком денежных средств от инвестиционной и операционной деятельности на каждом шаге расчета;
- е) разность между притоком и оттоком денежных средств от инвестиционной, производственной и финансовой деятельности на каждом шаге расчета
- ж) чистый дисконтированный доход

- з) чистый поток реальных денег на стадии ликвидации объекта
- Вопрос 5. Предпосылки, увеличивающие вероятность и реальность наступления рисков событий – это...
- д) количественный анализ риска
  - е) охват риска
  - ж) степень риска
  - з) факторы риска
- Вопрос 6. При какой величине нормы дохода чистый доход окажется равным чистому дисконтированному доходу:
- г)  $E = \text{ВНД}$ ;
  - д)  $E > 1$ .
  - е) при  $E = 0$
- Вопрос 7. При оценке стоимости предприятия и его элементов используются следующие подходы:
- д) затратный
  - е) затратный, аналоговый, доходный.
  - ж) индексный
  - з) ресурсно-технологический
- Вопрос 8. При расчетах показателей экономической эффективности на уровне фирмы в состав результатов проекта включаются:
- д) общественные результаты
  - е) производственные и финансовые результаты
  - ж) производственные, а также социальные результаты, в части относящейся к работникам предприятия и членам их семей;
  - з) только производственные результаты;
- Вопрос 9. Проект признан общественно значимым. Каков первый этап оценки экономической эффективности такого проекта:
- д) оценка общественной эффективности.
  - е) оценка социальной значимости
  - ж) оценка финансовой реализуемости проекта
  - з) оценка эффективности собственного капитала
- Вопрос 10. Риск - это:
- д) вероятность возникновения условий, приводящим к негативным последствиям неполнота и неточность информации об условиях деятельности предприятия, реализации проекта
  - е) нижний уровень доходности инвестиционных затрат
  - ж) обобщающий термин для группы рисков, возникающий на разных этапах кругооборота капитала в результате действий конкурентов.
  - з) процесс выравнивания монетарным путем напряженности, возникшей в какой-либо социально-экономической среде

## **Примеры заданий текущего контроля успеваемости по теме 5**

### **Ключевые разделы типового бизнес-плана**

#### **Перечень вопросов к занятию:**

1. Маркетинговый план. Его структура и содержание.
2. Определение спроса и возможностей рынка. Стратегия маркетинга.
3. Маркетинг-микс.
4. Определение ценовой стратегии.
5. Операционный план. Производство.
6. Закупки и дистрибуция.



7. Производственная программа предприятия. Планируемый объем продаж.
8. Потребности в основных фондах. Расчет потребности в ресурсах. Расчет потребности в персонале и заработной плате. Потребность в инвестициях. Исследовательские и внедренческие разработки.
9. Организационный план. Разработка организационной структуры фирмы. Функциональная, дивизиональная, командная структуры.
10. Финансовый план. Его основные разделы.

#### **Вопросы для устного опроса студентов:**

1. Техника анализа внешней среды. Анализ внутренней среды. Потенциал предприятия и его основные блоки: товарный, технический, кадровый, финансовый, информационный.
2. Пример анализа внешней и внутренней среды. Описание стратегии деятельности компании (реализации проекта).
3. Виды разделов типового бизнес-плана: аналитические, ключевые, приложения. Требования к разработке бизнес плана.
4. Составление бизнес-плана. Титульный лист, оглавление, меморандум конфиденциальности, резюме.
5. История бизнеса организации (описание отрасли, характеристика объекта бизнеса организации).

#### **Задания для практического занятия:**

##### **Задание №1**

Геобрендинг является современной результативной технологией, которая позволяет грамотно использовать ресурсы территории для развития внутреннего и въездного туризма. Кавказские минеральные воды – территория, характеризующаяся как многонациональный регион с богатым культурным наследием, что открывает большие возможности для создания туристского бренда городов КМВ. Сегодня ведется работа по продвижению в социальных сетях туристского бренда «КМВ», включающего города Пятигорск, Ессентуки, Железноводск, Кисловодск, Минеральные воды, Лермонтов. Необходимы свежие идеи для представления потенциала туристско-рекреационной зоны «КМВ» в инновационном формате.

##### **Задание №2**

2. Определите и охарактеризуйте целевую аудиторию туристско-рекреационной зоны «КМВ».
2. Создайте концепцию, которая была бы интересна и креативна с с медицинской точки зрения.

#### **Фонд тестовых заданий по теме № 5:**

1. Товарная политика предприятия включает в себя:
  - а) создание и запуск в производство новых товаров и исключение из производственной программы товаров, потерявших потребительский спрос
  - б) ценовую политику
  - в) экономическую политику

2. Ресурсы, полученные и контролируемые субъектом в результате событий прошлых периодов, от которых ожидается получение экономической выгоды в будущем:
- пассивы
  - активы
  - доход
3. Страховой случай наступает после:
- оценки ущерба
  - страхового возмещения
  - страховой оценки объекта страхования
4. Возможной функцией упаковки конкретного товара, которые необходимо привести в бизнес-плане, является:
- обеспечение роста продаж товара
  - обеспечение качества эксплуатации товара
  - размещение описания или рекламы товара
5. Возможной функцией упаковки конкретного товара, которые необходимо привести в бизнес-плане, является:
- - обеспечение роста продаж товара
  - обеспечение удобства использования товара
6. Возможной функцией упаковки конкретного товара, которые необходимо привести в бизнес-плане, является:
- обеспечение качества самого товара
  - создание возможности обзора содержащегося в упаковке товара
  - обеспечение качества эксплуатации товара
7. Товарное предложение представляет собой:
- сумму денежных средств, которую население может предъявить для покупки товаров и оплаты услуг
  - вынесенную на рынок платежеспособную потребность населения
  - продукт, который уже находится на рынке или может быть на него доставлен
8. Скорость превращения различных ресурсов фирмы в денежную форму, которая оказывает непосредственное влияние на ее ликвидность, платежеспособность и рентабельность:
- оборачиваемость
  - оборотность
  - оборот
9. Нижний предел цены определяется:
- как сумма себестоимости и затрат на оплату труда
  - на уровне себестоимости
  - как сумма издержек и минимальной прибыли
10. Покупательский спрос на продукцию (услуги) на рынке в целом и по отдельным товарам, продавцам, регионам характеризуют такой показатель, как:

- а) соотношение спроса и предложения
- б) степень удовлетворения спроса, вектор его изменения, формы образования спроса, покупательские намерения
- в) товарная структура товарооборота

## **Примеры заданий текущего контроля успеваемости по теме 6 Основные элементы бизнес-планирования**

### **Перечень вопросов к занятию:**

1. Стратегическое и инвестиционное планирование. Понятие, экономическое содержание и основные элементы стратегического планирования.
2. Понятие и классификация стратегической цели организации (предприятия). Цели и стратегии реализации проектов.
3. Инвестиционный план (проект). Его цель и основные задачи.
4. Структура и содержание стандартного бизнес-плана инвестиционного проекта.
5. Финансовое планирование. Источники информации для составления финансового плана.
6. Назначение, структура и методика расчетов основных документов финансового планирования.
7. План движения денежных средств. План прибыли и убытков. План распределения прибыли. Балансовый план.
8. Требования к основным документам финансового плана.
9. Международные стандарты финансовой отчетности. Технология финансового планирования.
10. Стратегии финансового проекта.

### **Вопросы для устного опроса студентов:**

1. Правовой статус организации (юридический план). Организация и управление.
2. Анализ финансового состояния организации. Анализ бизнес-среды организации.
3. Анализ рынка и конкуренции. Описание рынка. Маркетинговые мероприятия и решения, принимаемые фирмой-производителем.
4. Стратегия маркетинга. Жизненный цикл продаж. Затраты на маркетинг.
5. Описание отрасли. Описание целевого рынка. Конкуренция.

### **Задания для практического занятия:**

#### **Задание №1**

Компания «Атлантис-Пак» - крупнейший в России производитель пленок, оболочек и пакетов для мясной и молочной отраслей. За 26 лет динамичного роста компании «Атлантис-Пак» завоевал авторитет на рынке и занял лидирующие позиции в отрасли.

Сегодня одним из важнейших глобальных трендов является ориентация на экологичность, забота об окружающей среде, сохранение здоровья граждан страны. Компания «Атлантис-Пак» бережно относится к природным ресурсам и активно борется с представлениями о том, что пластик – самый опасный вид упаковки с экологической точки зрения и с точки зрения здоровья нации.

Задание:

1. Предложите концепцию позиционирования компании «Атлантис-Пак» (<https://atlantis-pak.ru/>) как предприятия, заботящегося об экологии и о здоровье населения.

2. Разработайте комплекс мероприятий для формирования имиджа «Атлантис-Пак» как компании, дружелюбной природе и использующей здоровые сберегающие технологии.

### **Фонд тестовых заданий по теме № 6:**

1. Покупательский спрос на продукцию (услуги) на рынке в целом и по отдельным товарам, продавцам, регионам характеризуют такой показатель, как:

- а) потребительский потенциал
- б) соотношение спроса и предложения
- в) товарная структура товарооборота

2. Вид маркетинга, направленный на снижение чрезмерного спроса на товар или услугу:

- а) премаркетинг
- б) демаркетинг
- в) послемаркетинг

3. Стратегия маркетинга, являющаяся составной частью всего стратегического управления предприятием, разрабатывается на основе:

- а) планирования соответствующих работ и мероприятий для достижения целей и выполнения намеченных заданий
- б) планирования деловой активности предприятия
- в) кооперации деятельности с деловыми партнерами

4. Стратегия маркетинга, являющаяся составной частью всего стратегического управления предприятием, разрабатывается на основе:

- а) планирования деловой активности предприятия
- б) кооперации деятельности с деловыми партнерами
- в) изучения рынка, его количественных и качественных характеристик

5. Убеждающее средство информации о товаре или фирме, коммерческая пропаганда потребительских свойств товара и достоинств деятельности фирмы, готовящая активного и потенциального покупателя к покупке:

- а) реклама
- б) маркетинг
- в) представление

6. Такие стратегии не планируются, так как возникают в результате последовательного поведения менеджмента организации:

- а) предписывающие
- б) эмерджентные
- в) преднамеренные

7. На такой риск наибольшее влияние оказывают сокращение намеченного объема производства и реализации продукции, превышение плановых материальных и трудовых затрат, снижение цен, брак, дефекты изделий, рекламации и др.:

- а) инвестиционный

- б) кредитный
- в) производственный

8. Стандарт «Руководство к своду знаний по управлению проектами» разработан:

- а) ассоциацией инновационного развития и управления проектами Японии
- б) американским институтом управления проектами (PMI USA)
- в) международной Ассоциацией Управления Проектами (IPMA)

9. Коэффициент общей платежеспособности – это отношение:

- а) итога баланса к собственному капиталу
- б) итога баланса к заемному капиталу
- в) собственного капитала к итогу баланса

10. Метод статистического описания данных (измеренных значений, характерных значений):

- а) распределение товара
- б) распределение частотности
- в) распределение средств

## **Примеры заданий текущего контроля успеваемости по теме 7 Бизнес-планирование как элемент экономической политики фирмы**

### **Перечень вопросов к занятию:**

1. Цели и планы в бизнес организации. Их уровни и значение.
2. Этапы бизнес-планирования. Предмет и объект планирования.
3. Бизнес - процессы и бизнес - проекты.
4. Внутрифирменное планирование: стратегическое (перспективное); среднесрочное (бизнес-планирование), текущее (тактическое).
5. Особенности бизнес-планирования как формы планирования.
6. Назначение бизнес-планирование.
7. Бизнес-план как рабочий инструмент для управления предприятием и контроля за его деятельностью.
8. Аудит реализации бизнес-планов и условий заключаемых соглашений, договоров и контрактов/ умением координировать деятельность
9. Определение ответственных лиц за координацию предпринимательской деятельности в целях обеспечения согласованности выполнения бизнес-плана всеми участниками
10. Механизм бизнес-планирования создания и развития новых организаций (направлений деятельности, продуктов).

### **Вопросы для устного опроса студентов:**

1. Маркетинговый план. Его структура и содержание. Определение спроса и возможностей рынка.
2. Стратегия маркетинга.
3. Операционный план. Производство.
4. Организационный план. Разработка организационной структуры фирмы.

5. Оценка и страхование риска. Хеджирование. Анализ риска. Основы финансового риска.

### **Задания для практического занятия:**

#### **Задание №1**

Компания «Атлантис-Пак» - крупнейший в России производитель пленок, оболочек и пакетов для мясной и молочной отраслей. За 26 лет динамичного роста «Атлантис-Пак» завоевал авторитет на рынке и занял лидирующие позиции в отрасли, так как производит упаковку на основе здоровые сберегающих технологий. Сегодня перед компанией на отечественном рынке стоят задачи по внедрению новых высокотехнологичных продуктов. Даже работая в сегменте B2B, компании необходимо активно использовать возможности различных социальных сетей для взаимодействия с целевыми аудиториями и продвижения новых продуктов.

#### **Задание:**

1. Определите целевые аудитории, взаимодействие с которыми целесообразно осуществлять через различные социальные сети.
2. Предложите идею регулярной рубрики для канала «Атлантис-Пак» на YouTube, VK, FB: придумайте название рубрики, формат контента и способы продвижения.
3. Задайте параметры для оценки эффективности новой рубрики канала.

### **Фонд тестовых заданий по теме № 7:**

1. На сбыт продукции может оказать влияние:
  - а) престиж предприятия
  - б) структура баланса
  - в) традиции предприятия
2. Бизнес-план – это документ описывающий:
  - а) социальный состав фирмы
  - б) основные аспекты будущей деятельности фирмы
  - в) систему налоговых льгот
3. Коэффициент текущей ликвидности – это соотношение:
  - а) текущих активов к долгосрочным пассивам
  - б) заемных средств к собственным средствам
  - в) текущих активов к краткосрочным пассивам
4. Финансовая нестабильность – это ситуация, которая характеризуется:
  - а) долгосрочными обязательствами
  - б) неплатежами
  - в) высокой ликвидностью
5. При формировании ассортимента руководствуются:
  - а) пропускной способностью оборудования
  - б) квалификацией персонала
  - в) структурой спроса конкретных потребителей

6. План производства включает в себя:
- а) прогнозирование инфляции
  - б) описание производственного процесса
  - в) описание потребительских свойств товара
7. Организационная структура предприятия определяет:
- а) состав и схему производственно-управленческого аппарата
  - б) требования к технике безопасности
  - в) квалифицированный подбор кадров
8. Валовая прибыль – это:
- а) выручка за минусом налогов
  - б) выручка за минусом внереализационных расходов
  - в) разница между чистой выручкой и себестоимостью без учета косвенных затрат
9. Активы включают в себя:
- а) основные и оборотные средства
  - б) нераспределенную прибыль
  - в) краткосрочные займы
10. Оценка риска может производиться с помощью следующего показателя:
- а) норма прибыли на собственный капитал
  - б) усредненный отчетный доход
  - в) коэффициент покрытия

## **Примеры заданий текущего контроля успеваемости по теме 8 Технология бизнес-планирования**

### **Перечень вопросов к занятию:**

1. Моделирование бизнес-процессов.
2. Основные технологии продукции бизнес-планирования.
3. Заказчики и разработчики бизнес-планов.
4. Два подхода к разработке бизнес-плана.
5. Техническое задание и календарный план (график работ) на разработку бизнес-плана.
6. Виды моделей, применяемых при бизнес-планировании.
7. Модели бизнеса и их отличие от стратегий бизнеса.
8. Особенности разработки моделей бизнес-процессов (материальных, информационных и финансовых потоков).
9. Бизнес-процессы. Проект.
- 10.** Построение модели и разработка системы бизнес-процессов и использование методов реорганизации бизнес-процессов в практической деятельности организаций

### **Вопросы для устного опроса студентов:**

1. Стратегическое и инвестиционное планирование.
2. Понятие, экономическое содержание и основные элементы стратегического планирования.

3. Понятие и классификация стратегической цели организации (предприятия). Цели и стратегии реализации проектов.
4. Инвестиционный план (проект). Его цель и основные задачи.
5. Структура и содержание стандартного бизнес-плана инвестиционного проекта.

### **Задания для практического занятия:**

#### **Задание №1**

Предприятие по производству продукции вида А с производственной мощностью 80 000 изделий в месяц валовые затраты при выпуске 66 000 счетчиков 678 000 руб., а при производстве 74 000 изделий — 742 000 руб.. Цена продажи - в среднем 12 руб., за изделие. Переменные затраты предприятия в основном пропорционально загрузке производственных мощностей. Предприятие работает по заказам, потому складских запасов готовых изделий не имеет, Определите: а) переменные затраты на единицу продукции; б) постоянные расходы предприятия; в) точку нулевой прибыли предприятия; г) сумму валовой прибыли на единицу и общую рентабельность производства при загрузке мощностей на 75 и 100% соответственно.

#### **Фонд тестовых заданий по теме № 8:**

1. Распределение на правах исключительности (эксклюзивное) означает:
  - а) намеренное резкое ограничение числа посредников на каждом уровне канала и их исключительные права на продажу товаров
  - б) использование оптовых и розничных посредников с целью предоставления им возможности сочетать престижный образ товара с хорошим объемом продаж и контролем над движением товаров
  - в) максимально широкое распространение товара между посредниками исключительно для удобства покупателей
2. Верны ли утверждения:
  1. Рассчитываемые в единицах времени показатели оборачиваемости характеризуют фондоотдачу соответствующих элементов основного и оборотного капитала, а выраженные в единицах – скорость их превращения в ликвидную форму
  2. Оборачиваемость дебиторской задолженности характеризует среднюю скорость обращения счетов к оплате
  - а) только 1
  - б) только 2
  - в) оба верны
  - г) нет верного ответа
3. Основными результатами ... анализа рисков являются: выявление конкретных рисков инвестиционного проекта и порождающих их причин, анализ и стоимостной эквивалент гипотетических последствий возможной реализации отмеченных рисков, предложение мероприятий по минимизации ущерба и их стоимостная оценка:
  - а) количественного
  - б) разового
  - в) качественного



4. Коммерческий риск:

- а) риск принятия маркетинговых решений
- б) неритмичность загрузки оборудования
- в) несвоевременная оплата труда

5. Верны ли утверждения:

1. Коэффициент общей ликвидности показывает, в какой степени текущие обязательства покрываются текущими активами
  2. Коэффициент общей ликвидности называют также коэффициентом оборачиваемости
- а) только 1
  - б) только 2
  - в) оба верны

6. При всех прочих благоприятных характеристиках проект будет принят к реализации только при выполнении следующего условия:

- а) наличие источников финансирования
- б) получение прибыли, обеспечивающей рентабельность инвестиций не ниже желательного для предприятия уровня
- в) государственная поддержка

7. При всех прочих благоприятных характеристиках проект будет принят к реализации только при выполнении следующего условия:

- а) государственная поддержка
- б) наличие источников финансирования
- в) возмещение вложенных средств за счет доходов от реализации

8. При всех прочих благоприятных характеристиках проект будет принят к реализации только при выполнении следующего условия:

- а) окупаемости инвестиций в пределах приемлемого срока
- б) наличие источников финансирования
- в) государственная поддержка

9. Соотношение спроса, предложения, цены в конкретный момент называется ... рынка:

- а) емкость
- б) эластичность
- в) конъюнктура

10. При составлении бизнес-плана используется:

- а) макроэкономические показатели
- б) бухгалтерская информация
- в) список лицензий

## **Примеры заданий текущего контроля успеваемости по теме 9 Управленческий бизнес-план**

**Перечень вопросов к занятию:**

1. Сущность и назначение управленческого бизнес-плана. Структура и содержание управленческого бизнес-плана.
2. Общий план производства.
3. План продаж.
4. Маркетинговый план.
5. Операционный план.
6. План закупок, в том числе план основных закупок.
7. План по персоналу.
8. Финансовый план.
9. Контроль выполнения и корректировка бизнес-плана. Содержание системы контроля и корректировка.
10. Исследование и мониторинг бизнес-планирования создания и развития новых организаций (направлений деятельности, продуктов).

#### **Вопросы для устного опроса студентов:**

1. Финансовое планирование. Источники информации для составления финансового плана.
2. Технология финансового планирования.
3. Стратегии финансового проекта.
4. Моделирование бизнес-процессов.
5. Основные технологии продукции бизнес-планирования.

#### **Задания для практического занятия:**

##### **Задание №1**

1. При полной (100%) загрузке производственных мощностей предприятие может произвести 24000 единицы однородной продукции. Совокупные затраты составят 120 000 руб., 1/5 часть их представляют интервально изменяемые постоянные расходы. Цена единицы продукции — 12,4 руб. Определите: а) уровень загрузки производственных мощностей при выпуске 14 400 единиц продукции; б) величину общей прибыли, прибыли на единицу продукции, общих переменных затрат и переменных расходов на единицу при полной загрузке производственных мощностей; в) общую сумму прибыли и прибыли на единицу продукта при выпуске 18000 изделий; г) объем производства и продаж для достижения точки нулевой прибыли; д) объем продаж, при котором может быть получена прибыль 24000 руб.; е) Точку нулевой прибыли при изготовлении 24000 изделий, если постоянные затраты увеличатся на 40%; ж) на какую величину возрастет общая сумма прибыли и прибыль на единицу продукции при объеме продаж 32000 единиц?

#### **Фонд тестовых заданий по теме № 9:**

1. Такой риск возникает в процессе реализации закупленных (произведенных) товаров и оказания услуг:
- а) коммерческий
  - б) технический
  - в) рыночный

2. Инвестиционные издержки, текущие затраты (без амортизации), налоги и отчисления, погашение займов и выплата процентов, выплата дивидендов:

- а) общие затраты
- б) отток денежных средств
- в) расходы на производство

3. Вид человеческой деятельности, направленной на удовлетворение нужд и потребностей людей посредством обмена:

- а) маркетинг
- б) рынок
- в) базар

4. Внешние издержки:

- а) издержки упущенных возможностей иначе применить факторы, вводимые в процесс трансформации экономических ресурсов в экономические блага
- б) совокупные издержки, приходящиеся на единицу объёма выпуска
- в) плата за ресурсы физическим и юридическим лицам, которые не входят в число работников или владельцев данной фирмы. Например, зарплата работников по найму (не входящих в число работников фирмы), выплаты за сырьё (кроме собственной добычи) и др.

5. Индекс прибыльности является эффектом инвестиционного проекта:

- а) нет
- б) да
- в) иногда

6. Чаще всего применяют на начальных этапах работы с инвестиционным проектом в случае, если объем исходной информации является недостаточным для количественной оценки эффективности:

- а) метод аналогий
- б) экспертный метод с применением «вопросников» +
- в) метод анализа уместности затрат

7. Верны ли утверждения:

1. Индекс доходности инвестиций относятся к простым методам обоснования бизнес-проектов

2. Одним из простых методов обоснования бизнес-проектов относится

- а) только 1
- б) только 2
- в) оба варианта верны

8. Для проведения сегментации рынка по группам продуктов (услуг) в соответствии с наиболее важными для его продвижения на рынке параметрами используют метод:

- а) экстраполяции
- б) двойной сегментации
- в) интерполяции

9. Детализированное представление активов, обязательств и собственного капитала предприятия в денежном выражении на конкретный момент времени:

- а) смета

- б) расходы
- в) баланс

10. Комплексный анализ рынка:

- а) привязка товара к свободным производственным мощностям
- б) оценка существующей конъюнктуры
- в) определение собственных потребностей

## **Примеры заданий текущего контроля успеваемости по теме 1 Бизнес-планы проектов и решения практических задач управления бизнесом**

### **Перечень вопросов к занятию:**

1. Бизнес-проект как инновационный замысел. Бизнес-проект. Бизнес-идея.
2. Разработка и реализация идеи. Классификация бизнес-проектов.
3. Особенности составления различных видов бизнес-планов проектов.
4. Составление бизнес-плана инвестиционного проекта с учетом международных стандартов.
5. Основные направления использования целевых бизнес-планов: антикризисное планирование; планирование совместной деятельности; планирование структурных преобразований.
6. Планирование разовых финансовых операций и коммерческих сделок; и принятие других управленческих решений.
7. Бизнес-план продажи франшизы. Бизнес-план продажи существующего предприятия. Бизнес-план финансового оздоровления предприятия.
8. Использование бизнес-плана для роста капитала: венчурное финансирование проектов, банковское финансирование; финансовые фонды (компании).
9. Презентация бизнес-плана.
10. Проблемы и пути решения процесса бизнес-планирования создания и развития новых организаций (направлений деятельности, продуктов).

### **Вопросы для устного опроса студентов:**

1. Сущность и назначение управленческого бизнес-плана.
2. Классификация бизнес-проектов.
3. Особенности составления различных видов бизнес-планов проектов.
4. Бизнес-план инновационного проекта.
5. Презентация бизнес-плана.

### **Задания для практического занятия:**

#### **Задание №1**

Предприятие «Альфа» производит 100 000 изделий в Месяц с общими затратами 320 000 руб. и выручкой 400 000 де. Переменные затраты преимущественно прямо пропорционально объему производства. Определите: а) величину переменных затрат на единицу продукции при постоянных расходах 80 000 и 120 000 де; б) точку нулевой прибыли.

#### **Задание №2**

Положим, что вышеупомянутая фирма «Альфа» достигла уровня производства 130 000 изделий в месяц и рентабельности 4 руб. на единицу. При объемах производства 100 000 единиц общие расходы составляют 320 000 руб. дополнительный выпуск 30000 изделий потребовал сверхурочных работ, что обусловило рост переменных затрат на 25%. Общая сумма постоянных расходов составила 100 000 руб. Определите: а) переменные расходы в общей сумме и в расчете на изделие; б) сумму абсолютной и относительной прибыли при постоянных расходах 40000 и 160000 руб. и новой величине переменных затрат; в) величину абсолютной и относительной прибыли, если переменные расходы при 100000 руб. постоянных затрат возрастут на 50%; г) предприятие «Альфа» за счет расширения производства довело выпуск продукции до 130000 единиц в месяц. Необходимость в сверхурочных работах отпала, но постоянные расходы увеличились на 20000 руб. и составили 120000 руб. Какой стала прибыль в общей сумме и в расчете на единицу продукции при переменных расходах 220 руб. на изделие?

### Фонд тестовых заданий по теме № 10:

1. Маркетинговая (ые, ое) ... – это систематическая работа по анализу требований рынка, конкурентов и покупателей, а также по реализации ее результатов в производственной программе фирмы:

- а) деятельность
- б) планирование
- в) исследования

2. Венчурное финансирование – финансирование деятельности с повышенным риском потерь, а в случае удачи – с высокой нормой прибыли:

- а) нет
- б) да
- в) в некоторых случаях

3. Страхование – система экономических отношений, включающая образование специального фонда средств и использование его для возмещения ущерба от неблагоприятных событий:

- а) нет
- б) зависит от случаев страхования
- в) да

4. Коэффициент восстановления платежеспособности указывает на:

- а) уровень долговой зависимости
- б) возможность восстановления платежеспособности в течении прогнозируемого периода деятельности
- в) вероятность банкротства

5. К внешним рискам относят риски, связанные с:

- а) иммиграционной политикой
- б) уровнем автоматизации управлением фирмы
- в) экономической ситуацией в обществе

6. К пассивам относятся:

- а) денежные средства
- б) краткосрочные обязательства
- в) нематериальные активы

7. К пассивам относятся:

- а) долгосрочные обязательства
- б) нематериальные активы
- в) дебиторская задолженность

8. Конкурентоспособность товара:

- а) минимизация эксплуатационных расходов
- б) качество упаковки
- в) комплекс потребительских характеристик, отвечающих требованиям рынка +

9. Затраты в бизнес-проекте оцениваются как:

- а) единовременные и текущие
- б) нецелесообразные
- в) спекулятивные

10. Образование холдингов позволяет:

- а) сократить текучесть кадров
- б) объединить финансовые ресурсы
- в) унифицировать выпуск продукции

## **2. ВОПРОСЫ ДЛЯ ПРОМЕЖУТОЧНОЙ АТТЕСТАЦИИ И ПРОВЕРЯЕМЫЕ КОМПЕТЕНЦИИ**

### **Вопросы к зачету с оценкой**

№	Вопросы для промежуточной аттестации студента	Проверяемые компетенции
	Понятие предпринимательской идеи.	ПК-7
	Этапы разработки и реализации предпринимательской идеи. генерирование идеи, деловое проектирование, подготовка бизнес-плана, принятие предпринимательского решения, управление предпринимательским проектом; реализация проекта.	ПК-7
	Понятие бизнес-плана. Его общая характеристика. Цели составления бизнес-плана.	ПК-7
	Структура и функции бизнес плана.	ПК-7
	Цели и планы в бизнес организации. Их уровни и значение.	ПК-13
	Этапы бизнес-планирования.	ПК-13
	Предмет и объект планирования. Бизнес - процессы и бизнес - проекты.	ПК-13
	Внутрифирменное планирование: стратегическое (перспективное); среднесрочное (бизнес-планирование), текущее (тактическое).	ПК-13
	Особенности бизнес-планирования как формы планирования. Назначение бизнес-планирование.	ПК-13
	Бизнес-план как рабочий инструмент для управления предприятием и контроля за его деятельностью.	ПК-13
	Масштаб и уровни бизнес-планирования.	ПК-13
	Система бизнес-планирования в крупных фирмах: корпоративный	ПК-13

уровень и уровень отдельных подразделений (стратегических бизнес-единиц).	
Система бизнес-планирования в малых фирмах. Ее основные особенности, планирование бизнеса на различных стадиях развития малого (среднего) предприятия: начинающее, уцелевшее, стабильное, расширяющееся.	ПК-13
Цикл бизнес-планирования в малом (среднем) предприятии.	ПК-13
Организация системы бизнес-планирования.	ПК-13
Характеристика органов планирования.	ПК-18, ПК-19
Функции бизнес-плана при управлении бизнесом. Управление текущей деятельностью и развитием предприятия	ПК-18, ПК-19
Типология бизнес-планов: управленческие; бизнес-планы проектов; разовые бизнес-планы.	ПК-18, ПК-19
Ключевые компоненты типового бизнес-плана: анализ окружающей среды и полное описание стратегии работы компании или реализации проекта в окружающей среде.	ПК-18, ПК-19
Анализ внешней бизнес-среды. Макросреда или среда косвенного воздействия. Микросреда или среда прямого воздействия.	ПК-18, ПК-19
Техника анализа внешней среды. Анализ внутренней среды. Потенциал предприятия и его основные блоки: товарный, технический, кадровый, финансовый, информационный.	ПК-18, ПК-19
Пример анализа внешней и внутренней среды. Описание стратегии деятельности компании (реализации проекта).	ПК-18, ПК-19
Виды разделов типового бизнес-плана: аналитические, ключевые, приложения. Требования к разработке бизнес плана.	ПК-18, ПК-19
Составление бизнес-плана. Титульный лист, оглавление, меморандум конфиденциальности, резюме.	ПК-18, ПК-19
История бизнеса организации (описание отрасли, характеристика объекта бизнеса организации).	ПК-18, ПК-19
Правовой статус организации (юридический план). Организация и управление.	ПК-18, ПК-19
Анализ финансового состояния организации. Анализ бизнес-среды организации.	ПК-18, ПК-19
Анализ рынка и конкуренции. Описание рынка. Маркетинговые мероприятия и решения, принимаемые фирмой-производителем.	ПК-18, ПК-19
Стратегия маркетинга. Жизненный цикл продаж. Затраты на маркетинг.	ПК-18, ПК-19
Описание отрасли. Описание целевого рынка. Конкуренция.	ПК-18, ПК-19
Маркетинговый план. Его структура и содержание. Определение спроса и возможностей рынка.	ПК-18, ПК-19
Стратегия маркетинга.	ПК-18, ПК-19
Операционный план. Производство.	ПК-18, ПК-19
Организационный план. Разработка организационной структуры фирмы.	ПК-18, ПК-19
Оценка и страхование риска. Хеджирование. Анализ риска. Основы финансового риска.	ПК-18, ПК-19
Стратегическое и инвестиционное планирование.	ПК-18, ПК-19
Понятие, экономическое содержание и основные элементы стратегического планирования.	ПК-18, ПК-19
Понятие и классификация стратегической цели организации (предприятия). Цели и стратегии реализации проектов	ПК-18, ПК-19
Инвестиционный план (проект). Его цель и основные задачи.	ПК-18, ПК-19
Структура и содержание стандартного бизнес-плана инвестиционного	ПК-18, ПК-19

	проекта.	
	Финансовое планирование. Источники информации для составления финансового плана.	ПК-18, ПК-19
	Технология финансового планирования.	ПК-18, ПК-19
	Стратегии финансового проекта.	ПК-18, ПК-19
	Моделирование бизнес-процессов.	ПК-18, ПК-19
	Основные технологии продукции бизнес-планирования.	ПК-18, ПК-19
	Сущность и назначение управленческого бизнес-плана.	ПК-18, ПК-19
	Классификация бизнес-проектов.	ПК-18, ПК-19
	Особенности составления различных видов бизнес-планов проектов.	ПК-18, ПК-19
	Бизнес-план инновационного проекта.	ПК-18, ПК-19
	Презентация бизнес-плана.	ПК-18, ПК-19

## 1. КРИТЕРИИ ОЦЕНКИ ОТВЕТА СТУДЕНТА ПРИ 100-БАЛЛЬНОЙ СИСТЕМЕ

ХАРАКТЕРИСТИКА ОТВЕТА	Оценка ECTS	Баллы в БРС	Уровень сформированности компетентности по дисциплине	Оценка
<p>Дан полный, развернутый ответ на поставленный вопрос, показана совокупность осознанных знаний об объекте, проявляющаяся в свободном оперировании понятиями, умении выделить существенные и несущественные его признаки, причинно-следственные связи. Знание об объекте демонстрируется на фоне понимания его в системе данной науки и междисциплинарных связей. Ответ формулируется в терминах науки, изложен литературным языком, логичен, доказателен, демонстрирует авторскую позицию студента.</p> <p>В полной мере овладел компетенциями.</p>	A	100-96	ВЫСОКИЙ	5 (отлично)
<p>Дан полный, развернутый ответ на поставленный вопрос, показана совокупность осознанных знаний об объекте, проявляющаяся в свободном оперировании понятиями, умении выделить существенные и несущественные его признаки, причинно-следственные связи. Знание об объекте демонстрируется на фоне понимания его в системе данной науки и междисциплинарных связей. Ответ формулируется в терминах науки, изложен литературным языком, логичен,</p>	B	95-91	ВЫСОКИЙ	5 (отлично)



доказателен, демонстрирует авторскую позицию студента. В полной мере овладел компетенциями.				
Дан полный, развернутый ответ на поставленный вопрос, доказательно раскрыты основные положения темы; в ответе прослеживается четкая структура, логическая последовательность, отражающая сущность раскрываемых понятий, теорий, явлений. Ответ изложен литературным языком в терминах науки. В ответе допущены недочеты, исправленные студентом с помощью преподавателя. В полной мере овладел компетенциями.	C	90-86	СРЕДНИЙ	4 (хорошо)
Дан полный, развернутый ответ на поставленный вопрос, показано умение выделить существенные и несущественные признаки, причинно-следственные связи. Ответ четко структурирован, логичен, изложен литературным языком в терминах науки. Могут быть допущены недочеты или незначительные ошибки, исправленные студентом с помощью преподавателя. В полной мере овладел компетенциями.	D	85-81	СРЕДНИЙ	4 (хорошо)
Дан полный, развернутый ответ на поставленный вопрос, показано умение выделить существенные и несущественные признаки, причинно-следственные связи. Ответ четко структурирован, логичен, изложен в терминах науки. Однако допущены незначительные ошибки или недочеты, исправленные студентом с помощью «наводящих» вопросов преподавателя. В полной мере овладел компетенциями.	E	80-76	СРЕДНИЙ	4 (хорошо)
Дан полный, но недостаточно последовательный ответ на поставленный вопрос, но при этом показано умение выделить существенные и несущественные признаки и причинно-следственные связи. Ответ логичен и изложен в терминах науки. Могут быть допущены 1-2 ошибки в определении основных понятий, которые студент затрудняется исправить самостоятельно. Достаточный уровень освоения компетенциями	F	75-71	НИЗКИЙ	3 (удовлетворительно)
Дан недостаточно полный и недостаточно развернутый ответ. Логика и последовательность изложения имеют	G	70-66	НИЗКИЙ	3 (удовлетворительно)

<p>нарушения. Допущены ошибки в раскрытии понятий, употреблении терминов. Студент не способен самостоятельно выделить существенные и несущественные признаки и причинно-следственные связи. Студент может конкретизировать обобщенные знания, доказав на примерах их основные положения только с помощью преподавателя. Речевое оформление требует поправок, коррекции. Достаточный уровень освоения компетенциями</p>				
<p>Дан неполный ответ, представляющий собой разрозненные знания по теме вопроса с существенными ошибками в определениях. Присутствуют фрагментарность, нелогичность изложения. Студент не осознает связь данного понятия, теории, явления с другими объектами дисциплины. Отсутствуют выводы, конкретизация и доказательность изложения. Дополнительные и уточняющие вопросы преподавателя приводят к коррекции ответа студента на поставленный вопрос. Обобщенных знаний не показано. Речевое оформление требует поправок, коррекции. Достаточный уровень освоения компетенциями</p>	Н	61-65	КРАЙНЕ НИЗКИЙ	3 (удовлетворительно)
<p>Не получены ответы по базовым вопросам дисциплины или дан неполный ответ, представляющий собой разрозненные знания по теме вопроса с существенными ошибками в определениях. Присутствуют фрагментарность, нелогичность изложения. Студент не осознает связь данного понятия, теории, явления с другими объектами дисциплины. Отсутствуют выводы, конкретизация и доказательность изложения. Речь неграмотная. Дополнительные и уточняющие вопросы преподавателя не приводят к коррекции ответа студента не только на поставленный вопрос, но и на другие вопросы дисциплины. Компетенции не сформированы</p>	I	60-0	НЕ СФОРМИРОВАН	2

**ПЯТИГОРСКИЙ МЕДИКО-ФАРМАЦЕВТИЧЕСКИЙ ИНСТИТУТ-  
филиал федерального государственного бюджетного образовательного  
учреждения высшего образования  
«Волгоградский государственный медицинский университет»  
министерства здравоохранения Российской Федерации**



**МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ ПО ВЫПОЛНЕНИЮ  
КОНТРОЛЬНОЙ РАБОТЫ  
ПО ДИСЦИПЛИНЕ  
«Бизнес-планирование»**

**(направление подготовки 38.03.02 «Менеджмент»)**

Пятигорск, 2020

## **СОДЕРЖАНИЕ**

**1. ОБЩИЕ ПОЛОЖЕНИЯ**

**2. ТРЕБОВАНИЯ К КОНТРОЛЬНОЙ РАБОТЕ**

**3. ТЕМАТИКА КОНТРОЛЬНЫХ РАБОТ (ПО ВАРИАНТАМ)**

**4. РЕКОМЕНДУЕМАЯ ЛИТЕРАТУРА**

**5. СТРУКТУРА И СОДЕРЖАНИЕ КОНТРОЛЬНОЙ РАБОТЫ**

**6. ТРЕБОВАНИЯ К ОФОРМЛЕНИЮ КОНТРОЛЬНОЙ РАБОТЫ**

**7. КРИТЕРИИ ОЦЕНКИ КОНТРОЛЬНЫХ РАБОТ**

**ПРИЛОЖЕНИЕ 1**

## 1. ОБЩИЕ ПОЛОЖЕНИЯ

Основная задача данных методических рекомендаций — оказать необходимую помощь, а также правильно направить усилия студента на качественное выполнение контрольной работы по дисциплине «Бизнес-планирование». Методические рекомендации предназначены для студентов заочной формы обучения направления 38.03.02 «Менеджмент» и составлены с учётом современных требований к контрольным работам.

**Контрольная работа** — это письменная работа, которая является обязательной составной частью учебного плана основной образовательной программы высшего образования. Контрольная работа – письменная работа, предполагающая проверку знаний заданного к изучению материала и навыков его практического применения.

Написание контрольной работы практикуется в учебном процессе в целях приобретения студентом необходимой профессиональной подготовки, развития умения и навыков самостоятельного научного поиска: изучения литературы по выбранной теме, анализа различных источников и точек зрения, обобщения материала, выделения главного, формулирования выводов и т.п. С помощью контрольной работы студент постигает наиболее сложные проблемы курса, учится лаконично излагать свои мысли, правильно оформлять работу.

## 2. ТРЕБОВАНИЯ К КОНТРОЛЬНОЙ РАБОТЕ

Завершённая контрольная работа, оформленная должным образом, подписывается студентом на титульном листе и сдаётся для проверки в методический кабинет факультета заочного обучения не позднее, чем за 2 недели до сдачи зачёта или экзамена.

Зачёт по контрольной работе является обязательным условием допуска к экзамену или зачёту.

**Электронный вариант** выполненной работы после получения зачета по контрольной работе, подлежит сдаче преподавателю, принимающему зачет по контрольной работе.

Организация учёта и выполнения контрольных работ возлагается на кафедру в соответствие с закреплением дисциплин.

### **3. ТЕМАТИКА КОНТРОЛЬНЫХ РАБОТ (ПО ВАРИАНТАМ)**

**Вариант выбирается согласно последней цифры зачетки**

#### **Вариант 1**

3. Бизнес-план и его роль в развитии предпринимательства.

4. SWOT-анализ

#### **Задача**

Определите изменение чистой рентабельности в результате повышения эффективности использования оборотных средств, если в базисном году цена изделия А - 100 руб., Б - 200 руб.; себестоимость единицы продукции А - 80 руб., Б - 120 руб.; налог на прибыль - 24 %. Среднегодовая стоимость производственных фондов - 550 тыс. руб., оборотных средств - 300 тыс. руб. Годовой объем производства изделия А - 1000 ед., Б - 1500 ед. Повышение качества дало возможность повысить цену на изделие А до 150 руб. за 1 ед., а длительность одного оборота сократить до 250 дней.

#### **Тесты**

Вопрос 1. Анализ соотношения между совокупным доходом и совокупными издержками с целью определения прибыльности при различных уровнях производства – это:

- и) анализ безубыточности
- к) анализ возможностей производства и сбыта
- л) анализ деятельности предприятия.
- м) анализ среды

Вопрос 2. Анализ финансовой устойчивости ориентирован на :

- и) оценку надежности предприятия с точки зрения его платежеспособности
- к) оценку конкурентоспособности предприятия
- л) создание и использование инструментария, позволяющего найти лучшее сочетание цены продукта, объема его выпуска и реально планируемых продаж
- м) характеристику платежеспособности предприятия

Вопрос 3. Анализ финансовой устойчивости ориентирован на:

- и) выработку политики увеличения и рационального распределения прибыли
- к) определение политики предприятия в расширении производства.
- л) оценку надежности предприятия с точки зрения его платежеспособности
- м) формирование политики в области ценных бумаг

Вопрос 4. Бизнес-план имеет следующие два направления:

- и) внутреннее и внешнее
- к) долгосрочное и краткосрочное
- л) стратегическое и тактическое.
- м) техническое и экономическое

Вопрос 5. В чем состоит основная цель разработки инвестиционного проекта

- и) выбор оптимального варианта технического перевооружения предприятия
- к) обоснование технической возможности и целесообразности создания объекта предпринимательской деятельности
- л) получение прибыли при вложении капитала в объект предпринимательской деятельности
- м) проведение финансового оздоровления

## Вариант 2

3. Цели бизнес – планирования, задачи, исполнители.
4. Резюме. Задача резюме. Содержание резюме.

### Задача

Сколько единиц продукции (А) нужно продать, чтобы получить прибыль 250 000 тыс. руб., если в акционерном обществе производятся комплекты электроотопительных систем?

Имеются данные для единицы продукции: переменные затраты - 150 тыс. руб.; постоянные затраты - 50 тыс. руб.; вклад в покрытие (М) - 90 тыс. руб.

### Тесты

Вопрос 1. Для предпринимателя, который знает, что он действует на стабильном и насыщенном рынке, лучшим решением будет направить свои маркетинговые усилия на:

- и) избирательный (специфический) спрос
- к) общие потребности (общий спрос)
- л) первичный спрос
- м) потенциальный спрос

Вопрос 2. Достаточный бизнес-план содержит:

- и) все ответы верны
- к) все разделы бизнес-плана по предлагаемому варианту и не обязательно включает подробные расчеты по альтернативным вариантам
- л) все расчеты, справки, свидетельства и другие материалы
- м) краткие выводы по каждому разделу без обоснования и расчетов

Вопрос 3. Емкость рынка – это:

- все ответы верны
- ж) объем реализованных на рынке товаров (услуг) в течение определенного периода времени
- з) территория, на которой происходит реализация товаров (услуг) предприятия



и) удельный вес продукции предприятия в совокупном объеме продаж товаров (услуг) на данном рынке

Вопрос 4. Если фирма рискует тем, что в худшем случае произойдет покрытие всех затрат, а в лучшем – получит прибыль намного меньше расчетного уровня – эта область риска называется как:

- и) критического
- к) минимального
- л) недопустимого
- м) повышенного

Вопрос 5. Изъятие существующих продуктов из производственной программы предприятия; прекращение производства товара; вывод товара с рынка как потерявшего конкурентоспособность на рынке и спрос – это...

- и) вариация имиджа товара
- к) вариация товара
- л) конкурентоспособность товара
- м) элиминация

### **Вариант 3**

3. Миссия предприятия.

4. Виды бизнес -планирования.

#### **Задача**

Какой должна быть цена (X), чтобы получить прибыль 200 000 тыс. руб., если в акционерном обществе производятся холодильные агрегаты?

Имеются данные для единицы продукции:

переменные затраты — 140 тыс. руб.;

постоянные затраты — 20 тыс. руб.;

вклад в покрытие— 45 тыс. руб.

#### **Тесты**

Вопрос 1. Инвестиции могут осуществляться в форме (укажите не менее 2-х вариантов ответов):

- ж) денежных средств;
- з) зданий, сооружений, машин, оборудования и другого имущества;
- и) информационной поддержки нематериальных активов, оцениваемых денежным эквивалентом;

Вопрос 2. Инвестиционный проект:

- д) может разрабатываться на базе бизнес-плана предприятия и рассматриваться как его составная часть
- е) это самостоятельный документ.

Вопрос 3. Инновационные бизнес-проекты классифицируются следующим образом:

- и) нет верного варианта.
- к) социальные, организационные, коммерческие
- л) технические, коммерческие, социальные
- м) экономические, социальные, организационные

Вопрос 4. Используя модель Альтмана можно спрогнозировать банкротство на один год можно с точностью до (значение в процентах):

- и) 50
- к) 60
- л) 75
- м) 90

Вопрос 5. Источниками инвестиций являются:

- н) ассигнование из бюджетов различных уровней, фондов поддержки предпринимательства
- о) все варианты верны.
- п) иностранные инвестиции в форме финансового или иного участия в уставном капитале и в форме прямых вложений
- р) нет верного ответа
- с) различные формы заемных средств

т) собственные финансовые средства, иные виды активов (основные фонды, земельные участки, промышленная собственность и т. п.) и привлеченные средства

## **Вариант 4**

3. Функции бизнес – планов: внутренние и внешние.

4. Бизнес- идея как инновационная основа бизнес – планирования и инвестиционного проектирования.

### **Задача**

Сколько единиц продукции (А) нужно продать, чтобы достичь уровня безубыточности (все затраты покрыты, прибыли нет), если в акционерном обществе производятся комплекты мебели при постоянных затратах на весь объем выпуска — 120 000 тыс. руб.?

Имеются данные для единицы продукции:

вклад в покрытие на единицу продукции —20 тыс. руб.

### **Тесты**

Вопрос 1. Какая группа факторов составляет основу для позиционирования продукта?

- и) восприятие продуктов потребителями
- к) намерение потребителей совершить покупку.
- л) поведение покупателей после покупки;
- м) поведение покупателей при покупке

Вопрос 2. Какая стратегия маркетинга требует от фирмы организации ее деятельности на нескольких сегментах со специально для них разработанными товарами и маркетинговыми программами...

- и) дифференцированного
- к) концентрированного
- л) недифференцированного

м) поддерживающего

Вопрос 3. Какие отчетные документы предлагает финансовый анализ (укажите не менее 2-х вариантов ответов):

и) SWOT-анализ

к) балансовый отчет;

л) отчет о финансовых результатах;

м) отчет об источниках и исполнении фондов;

Вопрос 4. Каким показателем характеризуется экономика, если инфляция в месяц составляет 11 %?

и) галопирующей

к) гиперинфляцией.

л) ползучей

м) стандартной инфляцией

Вопрос 5. Какое из представленных определений инвестиционного проекта является верным:

и) план вложения капитала в объекты предпринимательской деятельности с целью получения прибыли

к) проектно-техническая документация по объему предпринимательской деятельности

л) процесс, процедура, связанная с составлением плана маркетинга, с выбором стратегий маркетинга, нацеленных на рост объема продаж товара и максимизацию прибыли фирмы

м) система технико-технологических, организационных, расчетно-финансовых и правовых материалов

## **Вариант 5**

3. Система инвестиционных бизнес-проектов и их классификация.

4. Отличительные признаки инвестиционного бизнес - проекта.

## Задание №1

Выручка от реализации продукции составила на предприятии 500 млн руб., условно-переменные затраты — 250 млн руб., условно постоянные затраты — 100 млн руб. Рассчитать точку безубыточности и эффект операционного рычага.

Показатель	Сумма, руб.	млн	Процент
1	2		3
1. Выручка от реализации	500		100
2. Переменные затраты	250		50
3. Маржинальная прибыль	?		?
4. Постоянные расходы	100		
5. Финансовый результат (прибыль) (стр. 3 - стр. 4)	?		

## Тесты

Вопрос 1. Какой из нижеперечисленных показателей может наиболее полно выразить уровень технико-технологических, организационных, маркетинговых и других решений, принятых в проекте:

- и) производительность труда
- к) рентабельность
- л) себестоимость
- м) чистый дисконтированный доход.

Вопрос 2. Коэффициент ликвидности показывает:

- и) активность использования собственного капитала.
- к) доходность фирмы
- л) платежеспособность фирмы
- м) эффективность использования долга

Вопрос 3. Коэффициент маневренности собственных средств показывает:

- и) долю долгосрочных займов привлеченных для финансирования активов предприятия
- к) интенсивность высвобождения иммобилизованных в основных средствах и материальных активах средств.
- л) сколько заемных средств привлекло предприятие на 1 руб. вложенных в активы собственных средств
- м) степень гибкости использования собственных средств предприятия

Вопрос 4. Матрица стратегического положения и оценки действий (SPASE) включает следующие группы факторов:

- и) факторы макро- и микросреды, конкурентных преимуществ, промышленного потенциала, финансового потенциала.
- к) факторы макросреды, промышленного потенциала, конкурентных преимуществ
- л) факторы промышленного потенциала, конкурентных преимуществ, финансового потенциала;
- м) факторы стабильности обстановки, промышленного потенциала, конкурентных преимуществ, финансового потенциала

Вопрос 5. Метод, который заключается в прогнозировании, например, уровня и структуры спроса путем принятия за эталон фактические данные отдельных рынков называется:

- и) аналогий
- к) корреляции трендов
- л) нормативный
- м) экономико-математического моделирования

## **Вариант 6**

3. Компьютерные программные продукты, используемые при подготовке и анализе бизнес-планов инвестиционных проектов (ProjectExpert).

4. Источники и идеи бизнес-плана.

## **Задание**

### **«Digital kitchen: готовим бренд»**

Крупный производитель колбасных изделий и мясных деликатесов ООО «РКЗ-Тавр» в мае 2019 года вывел на рынок инновационный продукт в линейке бренда «Тавр лайт». Это низкокалорийные сосиски и ветчина под названием «Фитнес формат», изготовленные из мяса птицы, с пониженным содержанием жира. Продукт выпускается в востребованном рынке мини-формате. Необходимы оригинальные идеи и инструменты для эффективного продвижения этого продукта.

Планируемые сроки реализации кампании: 01.11.2019 – 30.05.2020

Предполагаемый совокупный бюджет – 800 000 руб.

Задание:

3. Определите целевую аудиторию товара-новинки и предложите для его продвижения креативную идею.
4. Разработайте программу продвижения товара-новинки (основной месседж, укажите каналы и инструменты продвижения, определите бюджет и ожидаемый результат).

## **Тесты**

Вопрос 6. Метод, основанный на выработке решений, на основе совместного обслуживания проблемы экспертами называется:

- и) «мозговой штурм»
- к) метод Дельфи
- л) системный анализ.
- м) экстраполяция

Вопрос 7. Назначение бизнес-плана состоит в следующем:

- л) верны все варианты.
- м) изучить перспективы развития будущего рынка сбыта
- н) обнаружить возможные опасности;
- о) определить критерии и показатели оценки бизнеса

п) оценить затраты для изготовления и сбыта продукции

Вопрос 8. Наука об обеспечении безопасности данных называется:

- и) брендинг
- к) криптография
- л) маркетинг
- м) сегментация

Вопрос 9. Неэластичный спрос (превышает изменение цен) наблюдается при следующем выражении:

- и)  $E_p < 1$
- к)  $E_p = 0$
- л)  $E_p = 1$
- м)  $E_p > 1$

Вопрос 10. Ограниченная по масштабам, с резко очерченным числом потребителей сфера деятельности, которая позволяет предприятию проявить свои личные качества и преимущества перед конкурентами называется:

- и) имидж
- к) позиционирование
- л) рыночная ниша
- м) сегментация

## **Вариант 7**

3. Структура бизнес-плана.

4. Описание предприятия, его специализация.

### **Задание**

Компания «Атлантис-Пак» - крупнейший в России производитель пленок, оболочек и пакетов для мясной и молочной отраслей. За 26 лет динамичного роста компании «Атлантис-Пак» завоевал авторитет на рынке и занял лидирующие позиции в отрасли.

Сегодня одним из важнейших глобальных трендов является ориентация на экологичность, забота об окружающей среде, сохранение здоровья граждан страны. Компания «Атлантис-Пак» бережно относится к природным



ресурсам и активно борется с представлениями о том, что пластик – самый опасный вид упаковки с экологической точки зрения и с точки зрения здоровья нации.

Задание:

1. Предложите концепцию позиционирования компании «Атлантис-Пак» (<https://atlantis-pak.ru/>) как предприятия, заботящегося об экологии и о здоровье населения.
2. Разработайте комплекс мероприятий для формирования имиджа «Атлантис-Пак» как компании, дружелюбной природе и использующей здоровые сберегающие технологии.

## Тесты

Вопрос 1. Определить NPV проекта, если известно, что предприятие инвестировало на строительство объекта 200 млн руб. Ежегодные планируемые поступления от эксплуатации объекта составят по годам соответственно: 40, 70, 100, 130 млн руб. Норма доходности 12%.

- и) 0
- к) 140
- л) 245,3
- м) 45,3

Вопрос 2. Определить индекс доходности проекта, если известно, что предприятие инвестировало на строительство объекта 200 млн руб. Ежегодные планируемые поступления от эксплуатации объекта составят по годам соответственно: 40, 70, 100, 130 млн руб. Норма доходности 12%.

- и) 0,82
- к) 1,12
- л) 1,23
- м) 1,70

Вопрос 3. Особенностью экономических проектов является:

- и) главные цели предварительно намечаются, но требуют корректировки по мере прогресса проекта
- к) нет верного варианта.

л) цели заранее определены, но результаты количественно и качественно трудно определить

м) цели только намечаются и должны корректироваться по мере достижения промежуточных результатов

Вопрос 4. Поток реальных денег представляет собой:

и) разность между притоком и оттоком денежных средств от инвестиционной и операционной деятельности на каждом шаге расчета;

к) разность между притоком и оттоком денежных средств от инвестиционной, производственной и финансовой деятельности на каждом шаге расчета

л) чистый дисконтированный доход

м) чистый поток реальных денег на стадии ликвидации объекта

Вопрос 5. Предпосылки, увеличивающие вероятность и реальность наступления рискованных событий – это...

и) количественный анализ риска

к) охват риска

л) степень риска

м) факторы риска

## Вариант 8

3. Оценка сильных и слабых сторон конкурентов и собственного предприятия.

4. Выявление наиболее перспективных рынков сбыта и причин их предпочтения;

### Задание

Предприятие по производству продукции вида А с производственной мощностью 80 000 изделий в месяц валовые затраты при выпуске 66 000 счетчиков 678 000 руб., а при производстве 74 000 изделий — 742 000 руб.. Цена продажи - в среднем 12 руб., за изделие. Переменные затраты предприятия в основном пропорционально загрузке производственных мощностей. Предприятие работает по заказам, потому складских запасов готовых изделий не имеет, Определите: а) переменные затраты на единицу

продукции; б) постоянные расходы предприятия; в) точку нулевой прибыли предприятия; 39 г) сумму валовой прибыли на единицу и общую рентабельность производства при загрузке мощностей на 75 и 100% соответственно.

## Тесты

Вопрос 6. При какой величине нормы дохода чистый доход окажется равным чистому дисконтированному доходу:

- ж)  $E = \text{ВНД}$ ;
- з)  $E > 1$ .
- и) при  $E = 0$

Вопрос 7. При оценке стоимости предприятия и его элементов используются следующие подходы:

- и) затратный
- к) затратный, аналоговый, доходный.
- л) индексный
- м) ресурсно-технологический

Вопрос 8. При расчетах показателей экономической эффективности на уровне фирмы в состав результатов проекта включаются:

- и) общественные результаты
- к) производственные и финансовые результаты
- л) производственные, а также социальные результаты, в части относящейся к работникам предприятия и членам их семей;
- м) только производственные результаты;

Вопрос 9. Проект признан общественно значимым. Каков первый этап оценки экономической эффективности такого проекта:

- и) оценка общественной эффективности.
- к) оценка социальной значимости
- л) оценка финансовой реализуемости проекта
- м) оценка эффективности собственного капитала

Вопрос 10. Риск - это:

- и) вероятность возникновения условий, приводящим к негативным последствиям неполнота и неточность информации об условиях деятельности предприятия, реализации проекта
- к) нижний уровень доходности инвестиционных затрат
- л) обобщающий термин для группы рисков, возникающий на разных этапах кругооборота капитала в результате действий конкурентов.
- м) процесс выравнивания монетарным путем напряженности, возникшей в какой-либо социально-экономической среде

## Вариант 9

3. Сильные и слабые стороны товара.
4. Определение размеров (емкости) рынка; степени насыщенности рынка;

### Задание

При полной (100%) загрузке производственных мощностей предприятие может произвести 24000 единицы однородной продукции. Совокупные затраты составят 120 000 руб., 1/5 часть их представляют интервально изменяемые постоянные расходы. Цена единицы продукции — 12,4 руб. Определите: а) уровень загрузки производственных мощностей при выпуске 14 400 единиц продукции; б) величину общей прибыли, прибыли на единицу продукции, общих переменных затрат и переменных расходов на единицу при полной загрузке производственных мощностей; в) общую сумму прибыли и прибыли на единицу продукта при выпуске 18000 изделий; г) объем производства и продаж для достижения точки нулевой прибыли; д) объем продаж, при котором может быть получена прибыль 24000 руб.; е) Точку нулевой прибыли при изготовлении 24000 изделий, если постоянные затраты увеличатся на 40%; ж) на какую величину возрастет общая сумма прибыли и прибыль на единицу продукции при объеме продаж 32000 единиц?

## **Тесты**

1. Товарная политика предприятия включает в себя:
  - а) создание и запуск в производство новых товаров и исключение из производственной программы товаров, потерявших потребительский спрос
  - б) ценовую политику
  - в) экономическую политику
2. Ресурсы, полученные и контролируемые субъектом в результате событий прошлых периодов, от которых ожидается получение экономической выгоды в будущем:
  - а) пассивы
  - б) активы
  - в) доход
3. Страховой случай наступает после:
  - а) оценки ущерба
  - б) страхового возмещения
  - в) страховой оценки объекта страхования
4. Возможной функцией упаковки конкретного товара, которые необходимо привести в бизнес-плане, является:
  - а) обеспечение роста продаж товара
  - б) обеспечение качества эксплуатации товара
  - в) размещение описания или рекламы товара
5. Возможной функцией упаковки конкретного товара, которые необходимо привести в бизнес-плане, является:
  - а) обеспечение дифференцированной ценовой политики
  - б) обеспечение роста продаж товара
  - в) обеспечение удобства использования товара

## **Вариант 10**

3. Тенденции изменения емкости и насыщенности рынка на ближайшую перспективу;

#### 4. Оценка основных конкурентов

##### **Задание**

Предприятие «Альфа» производит 100 000 изделий в Месяц с общими затратами 320 000 руб. и выручкой 400 000 де. Переменные затраты преимущественно прямо пропорционально объему производства. Определите: а) величину переменных затрат на единицу продукции при постоянных расходах 80 000 и 120 000 де; б) точку нулевой прибыли.

##### **Тесты**

1. Возможной функцией упаковки конкретного товара, которые необходимо привести в бизнес-плане, является:
  - а) обеспечение качества самого товара
  - б) создание возможности обзора содержащегося в упаковке товара
  - в) обеспечение качества эксплуатации товара
2. Товарное предложение представляет собой:
  - а) сумму денежных средств, которую население может предъявить для покупки товаров и оплаты услуг
  - б) вынесенную на рынок платежеспособную потребность населения
  - в) продукт, который уже находится на рынке или может быть на него доставлен
3. Скорость превращения различных ресурсов фирмы в денежную форму, которая оказывает непосредственное влияние на ее ликвидность, платежеспособность и рентабельность:
  - а) оборачиваемость
  - б) оборотность
  - в) оборот
4. Нижний предел цены определяется:
  - а) как сумма себестоимости и затрат на оплату труда
  - б) на уровне себестоимости
  - в) как сумма издержек и минимальной прибыли
5. Покупательский спрос на продукцию (услуги) на рынке в целом и по отдельным товарам, продавцам, регионам характеризуют такой показатель, как:
  - а) соотношение спроса и предложения
  - б) степень удовлетворения спроса, вектор его изменения, формы образования спроса, покупательские намерения
  - в) товарная структура товарооборота

## Вариант 11

11. Презентация бизнес-плана.
12. Проблемы и пути решения процесса бизнес-планирования создания и развития новых организаций (направлений деятельности, продуктов).

### Задание

Положим, что вышеупомянутая фирма «Альфа» достигла уровня производства 130 000 изделий в месяц и рентабельности 4 руб. на единицу. При объемах производства 100 000 единиц общие расходы составляют 320 000 де. дополнительный выпуск 30000 изделий потребовал сверхурочных работ, что обусловило рост переменных затрат на 25%. Общая сумма постоянных расходов составила 100 000 де. Определите: а) переменные расходы в общей сумме и в расчете на изделие; б) сумму абсолютной и относительной прибыли при постоянных расходах 40000 и 160000 руб. и новой величине переменных затрат; в) величину абсолютной и относительной прибыли, если переменные расходы при 100000 руб. постоянных затрат возрастут на 50%; г) предприятие «Альфа» за счет расширения производства довело выпуск продукции до 130000 единиц в месяц. Необходимость в сверхурочных работах отпала, но постоянные расходы увеличились на 20000 руб. и составили 120000 руб. Какой стала прибыль в общей сумме и в расчете на единицу продукции при переменных расходах 220 руб. на изделие?

### Тесты

1. Маркетинговая (ые, ое) ... – это систематическая работа по анализу требований рынка, конкурентов и покупателей, а также по реализации ее результатов в производственной программе фирмы:
  - а) деятельность
  - б) планирование
  - в) исследования
2. Венчурное финансирование – финансирование деятельности с повышенным риском потерь, а в случае удачи – с высокой нормой прибыли:
  - а) нет
  - б) да
  - в) в некоторых случаях
3. Страхование – система экономических отношений, включающая образование специального фонда средств и использование его для возмещения ущерба от неблагоприятных событий:
  - а) нет

- б) зависит от случаев страхования
  - в) да
4. Коэффициент восстановления платежеспособности указывает на:
- а) уровень долговой зависимости
  - б) возможность восстановления платежеспособности в течении прогнозируемого периода деятельности
  - в) вероятность банкротства
5. К внешним рискам относят риски, связанные с:
- а) иммиграционной политикой
  - б) уровнем автоматизации управлением фирмы
  - в) экономической ситуацией в обществе

## **Вариант 12**

- Особенности составления различных видов бизнес-планов проектов.
- Составление бизнес-плана инвестиционного проекта с учетом международных стандартов.

### **Задание**

Предприятие «Альфа» производит 100 000 изделий в Месяц с общими затратами 320 000 руб. и выручкой 400 000 де. Переменные затраты преимущественно прямо пропорционально объему производства. Определите: а) величину переменных затрат на единицу продукции при постоянных расходах 80 000 и 120 000 де; б) точку нулевой прибыли.

### **Тесты**

1. К пассивам относятся:
  - а) денежные средства
  - б) краткосрочные обязательства
  - в) нематериальные активы
2. К пассивам относятся:
  - а) долгосрочные обязательства
  - б) нематериальные активы
  - в) дебиторская задолженность
3. Конкурентоспособность товара:
  - а) минимизация эксплуатационных расходов
  - б) качество упаковки
  - в) комплекс потребительских характеристик, отвечающих требованиям рынка



4. Затраты в бизнес-проекте оцениваются как:

- а) единовременные и текущие
- б) нецелесообразные
- в) спекулятивные

5. Образование холдингов позволяет:

- а) сократить текучесть кадров
- б) объединить финансовые ресурсы
- в) унифицировать выпуск продукции

### **Вариант 13**

**6. Сущность и назначение управленческого бизнес-плана.**

**7. Классификация бизнес-проектов.**

#### **Задание**

Предприятие по производству продукции вида А с производственной мощностью 80 000 изделий в месяц валовые затраты при выпуске 66 000 счетчиков 678 000 руб., а при производстве 74 000 изделий — 742 000 руб.. Цена продажи - в среднем 12 руб., за изделие. Переменные затраты предприятия в основном пропорционально загрузке производственных мощностей. Предприятие работает по заказам, потому складских запасов готовых изделий не имеет, Определите: а) переменные затраты на единицу продукции; б) постоянные расходы предприятия; в) точку нулевой прибыли предприятия; г) сумму валовой прибыли на единицу и общую рентабельность производства при загрузке мощностей на 75 и 100% соответственно.

#### **Тесты**

1. Такой риск возникает в процессе реализации закупленных (произведенных) товаров и оказания услуг:

- а) коммерческий
- б) технический
- в) рыночный

2. Инвестиционные издержки, текущие затраты (без амортизации), налоги и отчисления, погашение займов и выплата процентов, выплата дивидендов:

- а) общие затраты
- б) отток денежных средств
- в) расходы на производство

3. Вид человеческой деятельности, направленной на удовлетворение нужд и потребностей людей посредством обмена:

- а) маркетинг

б) рынок

в) базар

4. Внешние издержки:

а) издержки упущенных возможностей иначе применить факторы, вводимые в процесс трансформации экономических ресурсов в экономические блага

б) совокупные издержки, приходящиеся на единицу объема выпуска

в) плата за ресурсы физическим и юридическим лицам, которые не входят в число работников или владельцев данной фирмы. Например, зарплата работников по найму (не входящих в число работников фирмы), выплаты за сырьё (кроме собственной добычи) и др.

5. Индекс прибыльности является эффектом инвестиционного проекта:

а) нет

б) да

в) иногда

### **Вариант 14**

- Бизнес-проект как инновационный замысел.
- Разработка и реализация идеи.

### **Задача**

Сколько единиц продукции (А) нужно продать, чтобы достичь уровня безубыточности (все затраты покрыты, прибыли нет), если в акционерном обществе производятся комплекты мебели при постоянных затратах на весь объем выпуска — 120 000 тыс. руб.?

Имеются данные для единицы продукции:

вклад в покрытие на единицу продукции — 20 тыс. руб.

### **Тесты**

1. Чаще всего применяют на начальных этапах работы с инвестиционным проектом в случае, если объем исходной информации является недостаточным для количественной оценки эффективности:

а) метод аналогий

б) экспертный метод с применением «вопросников»

в) метод анализа уместности затрат

2. Для проведения сегментации рынка по группам продуктов (услуг) в соответствии с наиболее важными для его продвижения на рынке параметрами используют метод:

а) экстраполяции

- б) двойной сегментации
  - в) интерполяции
3. Детализированное представление активов, обязательств и собственного капитала предприятия в денежном выражении на конкретный момент времени:
- а) смета
  - б) расходы
  - в) баланс
4. Комплексный анализ рынка:
- а) привязка товара к свободным производственным мощностям
  - б) оценка существующей конъюнктуры
  - в) определение собственных потребностей
5. Такой риск возникает в процессе реализации закупленных (произведенных) товаров и оказания услуг:
- а) коммерческий
  - б) технический
  - в) рыночный

## **Вариант 15**

- 5. Бизнес-план и его роль в развитии предпринимательства.
- 6. SWOT-анализ

### **Задача**

Определите изменение чистой рентабельности в результате повышения эффективности использования оборотных средств, если в базисном году цена изделия А - 100 руб., Б - 200 руб.; себестоимость единицы продукции А - 80 руб., Б - 120 руб.; налог на прибыль - 24 %. Среднегодовая стоимость производственных фондов - 550 тыс. руб., оборотных средств - 300 тыс. руб. Годовой объем производства изделия А - 1000 ед., Б - 1500 ед. Повышение качества дало возможность повысить цену на изделие А до 150 руб. за 1 ед., а длительность одного оборота сократить до 250 дней.

### **Тесты**

Вопрос 1. Анализ соотношения между совокупным доходом и совокупными издержками с целью определения прибыльности при различных уровнях производства – это:

- а) анализ безубыточности
- б) анализ возможностей производства и сбыта
- в) анализ деятельности предприятия.
- г) анализ среды

Вопрос 2. Анализ финансовой устойчивости ориентирован на :

- а) оценку надежности предприятия с точки зрения его платежеспособности
- б) оценку конкурентоспособности предприятия
- в) создание и использование инструментария, позволяющего найти лучшее сочетание цены продукта, объема его выпуска и реально планируемых продаж
- г) характеристику платежеспособности предприятия

Вопрос 3. Анализ финансовой устойчивости ориентирован на:

- а) выработку политики увеличения и рационального распределения прибыли
- б) определение политики предприятия в расширении производства.
- в) оценку надежности предприятия с точки зрения его платежеспособности
- г) формирование политики в области ценных бумаг

Вопрос 4. Бизнес-план имеет следующие два направления:

- а) внутреннее и внешнее
- б) долгосрочное и краткосрочное
- в) стратегическое и тактическое.
- г) техническое и экономическое

Вопрос 5. В чем состоит основная цель разработки инвестиционного проекта

- а) выбор оптимального варианта технического перевооружения предприятия
- б) обоснование технической возможности и целесообразности создания объекта предпринимательской деятельности
- в) получение прибыли при вложении капитала в объект предпринимательской деятельности
- г) проведение финансового оздоровления

#### 4. РЕКОМЕНДУЕМАЯ ЛИТЕРАТУРА

Рекомендуемая литература				
Основная литература				
№	Авторы, составители	Заглавие	Издательство, год	Колич-во
Л1.1	Дубровин, И.А.	Дубровин, И.А. Бизнес-планирование на предприятии [Электронный ресурс]: учебник / И.А. Дубровин. – 2-е изд. – Москва: Издательско-торговая корпорация «Дашков и К°», 2016. – 432 с.: ил. – (Учебные издания для бакалавров). – Режим доступа: <a href="http://biblioclub.ru">http://biblioclub.ru</a>	Москва: Дашков и К, 2016.	
Л1.1. 2	А.В. Башкирцев, Л.Ш. Салихова, В.В. Авилова, Е.Н. Парфирьева	Бизнес-планирование на предприятии [Электронный ресурс]: учебное пособие / А.В. Башкирцев, Л.Ш. Салихова, В.В. Авилова, Е.Н. Парфирьева; Министерство образования и науки РФ, Казанский национальный исследовательский технологический университет. – Казань: КНИТУ, 2017. – 160 с. – Режим доступа: <a href="http://biblioclub.ru">http://biblioclub.ru</a>	Казань: КНИТУ, 2017	5
Дополнительная литература				
	Авторы, составители	Заглавие	Издательство, год	Колич-во
Л2.1	Савкина, Р.В.	Савкина, Р.В. Планирование на предприятии [Электронный ресурс]: учебник / Р.В. Савкина. – 2-е изд., перераб. – Москва: Издательско-торговая корпорация «Дашков и К°», 2018. – 320 с. – Режим доступа: <a href="http://biblioclub.ru">http://biblioclub.ru</a>	Москва: Издательско-торговая корпорация «Дашков и К°	
Л2.2	Афонасова, М.А.	Афонасова, М.А. Бизнес-планирование / М.А. Афонасова; Министерство образования и науки Российской Федерации, Томский Государственный Университет Систем Управления и Радиоэлектроники (ТУСУР). – Томск: Эль Контент, 2015. –	Томск: Эль Контент	

		108 с. – Режим доступа: <a href="http://biblioclub.ru">http://biblioclub.ru</a>	
<b>Электронные образовательные ресурсы</b>			
1	Дубровин, И.А. Бизнес-планирование на предприятии / И.А. Дубровин. – 2-е изд. – Москва: Издательско-торговая корпорация «Дашков и К°», 2016. – 432 с.: ил. – (Учебные издания для бакалавров). – Режим доступа: <a href="http://biblioclub.ru">http://biblioclub.ru</a>		Договор № 220-от 30.05.2019г. (ЭБС «Университетская библиотека online»). Срок действия с «01» июля 2019 г. по «31» декабря 2019 г.
2	Решетников А.В. Экономика здравоохранения [Электронный ресурс]: учебник / А.В. Решетников - М.: ГЭОТАР-Медиа, 2015. – 192 с. – Режим доступа: <a href="http://www.studmedlib.ru">http://www.studmedlib.ru</a>		Контракт №7 от 20.02.2019г. (ЭБС «Консультант студента»). Срок действия с «01» апреля 2019 г. по «31» декабря 2019 г.

## **5. СТРУКТУРА И СОДЕРЖАНИЕ КОНТРОЛЬНОЙ РАБОТЫ**

За все сведения, изложенные в контрольной работе, и за правильность всех данных ответственность несет студент - автор работы.

Структура контрольной работы содержит следующие обязательные элементы:

3. титульный лист;
4. план работы;
5. основная часть;

6. библиографический список;
7. приложение(я) (при необходимости).

**Титульный лист** является первой страницей контрольной работы и оформляется по установленной форме (Приложение 1). Титульный лист не нумеруется.

**В плане работы** перечисляют основную часть контрольной работы, библиографический список и приложения (если имеются).

Содержание **основной части** работы должно соответствовать и раскрывать название вопросов контрольной работы. Изложение теоретического материала должно иметь самостоятельный характер, сопровождаться ссылками на использованные источники информации.

**Библиографический список** включает изученные и использованные в контрольной работе источники. Библиографический список свидетельствует о степени изученности проблемы и сформированности у студента навыков самостоятельной работы.

**В приложения** включаются связанные с выполненной контрольной работой материалы, которые по каким-либо причинам не могут быть внесены в основную часть: справочные материалы, таблицы, схемы, нормативные документы, образцы документов, инструкции, методики (иные материалы), разработанные в процессе выполнения работы и т.д.

## **6. ТРЕБОВАНИЯ К ОФОРМЛЕНИЮ КОНТРОЛЬНОЙ РАБОТЫ**

К оформлению текста контрольной работы предъявляются определенные требования, предусмотренные государственными стандартами: ЕСКД ГОСТ 7.12-93; ГОСТ 2.105-95; ГОСТ 1.5-2002; ГОСТ 7.1-2003; ГОСТ Р 7.0.5–2008. Руководитель имеет право не принять от студента работу, если она оформлена не в соответствии с требованиями ГОСТа.

Контрольная работа должна быть выполнена в печатном варианте в виде текста, подготовленного на персональном компьютере с помощью текстового

редактора и отпечатанного на принтере на листах формата А4 с одной стороны. Текст на листе должен иметь книжную ориентацию, альбомная ориентация допускается только для таблиц и схем приложений. Основной цвет шрифта - черный.

### **Параметры страницы**

Размер бумаги – А4 (297x210 мм).

Ориентация страницы – книжная.

Левое поле – 3 см.

Верхнее поле – 2 см.

Правое поле – 1,5 см.

Нижнее поле – 2 см.

### **Формат шрифта**

Шрифт – Times New Roman.

Размер шрифта – 14 пт.

Масштаб шрифта – 100%.

Интервал – обычный.

### **Формат абзаца**

Выравнивание – по ширине.

Отступ слева – 0 см.

Отступ справа – 0 см.

Отступ первой строки – 1,25 см (пять знаков).

Межстрочный интервал – 1,5.

Интервал перед и после каждого абзаца – 0 пт.

**Страницы нумеруются** арабскими цифрами с соблюдением сквозной нумерации по всему тексту (нумерация страниц - автоматическая). Номер страницы проставляется в центре нижней части листа без точки. В общую



нумерацию включают титульный лист, план работы, но номер страницы на них не проставляют. Таким образом, работа начинается с 3-й страницы. Приложения включаются в общую нумерацию страниц.

**Цифровой (графический) материал** (далее - материалы), как правило, оформляется в виде таблиц, графиков, диаграмм, иллюстраций и имеет по тексту отдельную сквозную нумерацию для каждого вида материала, выполненную арабскими цифрами.

### **Правила оформления таблиц**

Таблицы применяют для большей наглядности результатов расчета, анализа и удобства сравнения различных показателей. Таблица представляет собой способ подачи информации в виде перечня сведений, числовых данных, приведенных в определенную систему и разнесенных по графам (колонкам).

Таблицы должны иметь названия и порядковую нумерацию. Название таблицы должно отражать ее содержание, быть точным, кратким. Название следует помещать над таблицей. Таблицы основной части текста нумеруются арабскими цифрами сквозной нумерацией. (*Пример: Таблица 1 - Характеристика основных видов выпускаемой продукции*). Слова в названии таблицы, в заголовках граф переносить и сокращать нельзя. Таблица не нумеруется, если в тексте она одна. В конце заголовка точку не ставят, заголовок не подчеркивают.

При переносе таблицы на следующую страницу пронумеровывают ее графы и повторяют их нумерацию на следующей странице; заголовок таблицы не воспроизводят, но над ней помещают выделенные курсивом слова «Окончание таблицы 1» или «Продолжение таблицы 1». В таблицах допускается применение 12 размера шрифта.

В каждой таблице следует указывать единицы измерения показателей и период времени, к которому относятся данные. Если единица измерения в таблице является общей для всех числовых табличных данных, то её приводят в заголовке таблицы после её названия.

При использовании в работе материалов, заимствованных из литературных источников, цитировании различных авторов, необходимо делать соответствующие ссылки, а в конце работы помещать список использованной литературы. Не только цитаты, но и произвольное изложение заимствованных из литературы принципиальных положений, включаются в работу со ссылкой на источник. Ниже таблицы указывается источник, из которого приведены данные. Если таблица является самостоятельной разработкой, то указывается, по каким источникам она составлена. Таблицу, в зависимости от ее размера, помещают под текстом, в котором впервые дана ссылка на нее, или на следующей странице, а при необходимости, в приложении к документу.

Таблица 1 - Анализ структуры источников формирования активов организации ОАО «Панацея», 2013г. (тыс. руб.)

Показатель	На начало года		На конец года		Отклонение, пункты (гр.4- гр.2)
	тыс. руб.	в % к валюте Баланса	тыс. руб.	в % к валюте Баланса	
А	1	2	3	4	5
Капитал и резервы – всего в том числе:	10536	100	13608	100	-
уставный капитал (за минусом собственных акций, выкупленных у акционеров)	9	0,09	9	0,07	-0,02
Переоценка внеоборотных активов	4179	39,7	4143	30,4	-9,3
Добавочный капитал (без переоценки)	18	0,2	18	0,1	-0,1
Резервный капитал	2	0,02	2	0,01	-0,01
Нераспределенная прибыль (непокрытый убыток)	6328	60,0	9436	69,3	+9,3
Долгосрочные обязательства – всего в том числе:	49	100	43	100	-
отложенные налоговые обязательства	49	100	43	100	-
Краткосрочные обязательства – всего в том числе:	4433	100	3762	100	-
кредиторская задолженность	2939	66,3	2394	63,6	-2,7
оценочные обязательства	1484	33,5	1368	36,4	+2,9
Итого пассивов (источников формирования имущества)	15018	100	17413	100	-
Из них: собственный капитал	10536	70,2	13608	78,1	+7,9

заемный капитал	4482	29,8	3805	21,9	-7,9
-----------------	------	------	------	------	------

## **Правила оформления графического материала**

К графическому материалу относят диаграммы, графики, схемы, рисунки, фотографии. Использование продуманных и тщательно подобранных иллюстраций там, где они возможны и нелишни, способно украсить любую студенческую письменную работу. Следует соблюдать соответствие графического материала тексту работы. Разрешается выполнять иллюстрации в любых цветах на цветном принтере, обеспечивающем высокое качество печати.

Количество иллюстраций должно быть достаточным для пояснения излагаемого текста. Иллюстрации могут быть расположены как по тексту документа (возможно ближе к соответствующим частям текста), так и в конце его. Иллюстрации, за исключением иллюстраций приложений, следует нумеровать арабскими цифрами сквозной нумерацией. Если рисунок один, то он обозначается «Рисунок 1».

Допускается нумерация графического материала в пределах раздела. В этом случае номер рисунка состоит из номера раздела и порядкового номера рисунка, которые разделяют точкой.

### ***Рисунок 1.1, Рисунок 1.2 и т. д.***

Графический материал каждого приложения нумеруют арабскими цифрами отдельной нумерацией, добавляя перед каждым номером обозначение данного приложения и разделяя их точкой.

### ***Рисунок В.3***

Слово «Рисунок» и его номер приводят под графическим материалом. Далее может быть приведено его тематическое наименование, отделенное тире.

### ***Рисунок 1 - Детали прибора***

При необходимости под графическим материалом помещают также поясняющие данные. В этом случае слово «Рисунок» и наименование графического материала помещают после поясняющих данных.

При ссылках на иллюстрации следует писать «... в соответствии с рисунком 2» при сквозной нумерации и «... в соответствии с рисунком 1.2» при нумерации в пределах раздела.

С помощью диаграмм графически изображается зависимость между двумя величинами. Диаграммы используются для того, чтобы сделать такую зависимость более наглядной визуально и доступной для восприятия. По форме построения различают плоскостные, линейные (Рисунок 1) и объемные диаграммы. Чаще всего в контрольных работах используются линейные диаграммы и плоскостные, из последних – столбиковые (ленточные) (Рисунок 2) и секторные (Рисунок 3).

*Примеры оформления диаграмм:*

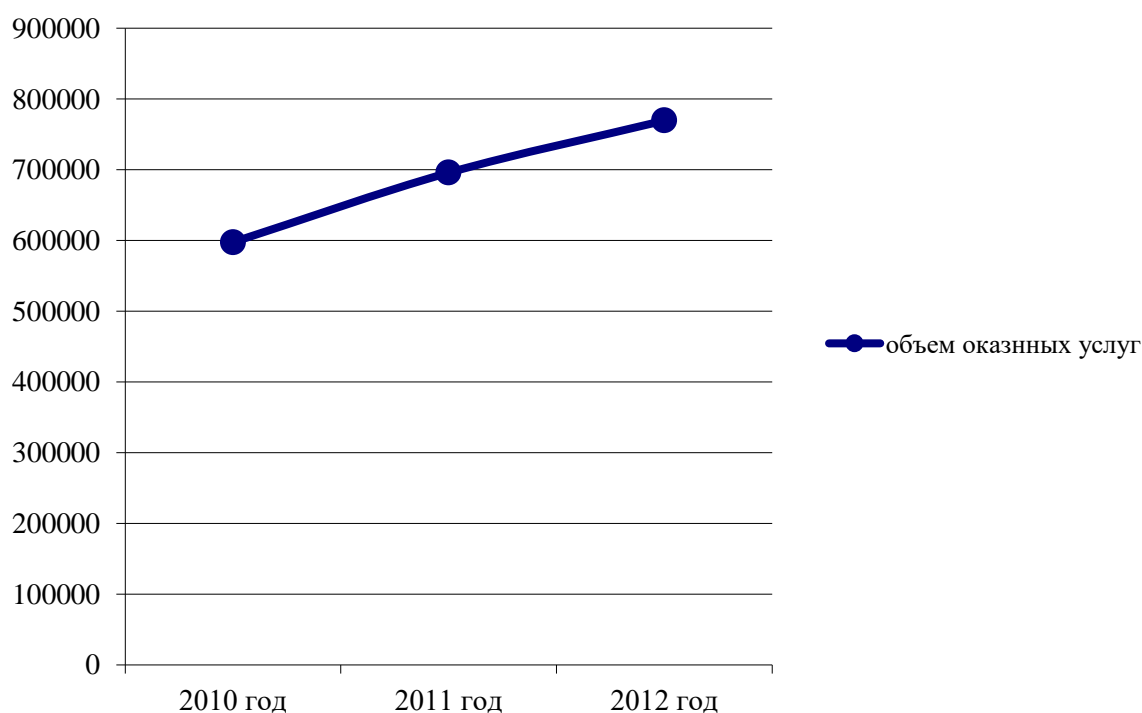


Рисунок 1 – Динамика оказанных услуг за 2010-2012 гг.

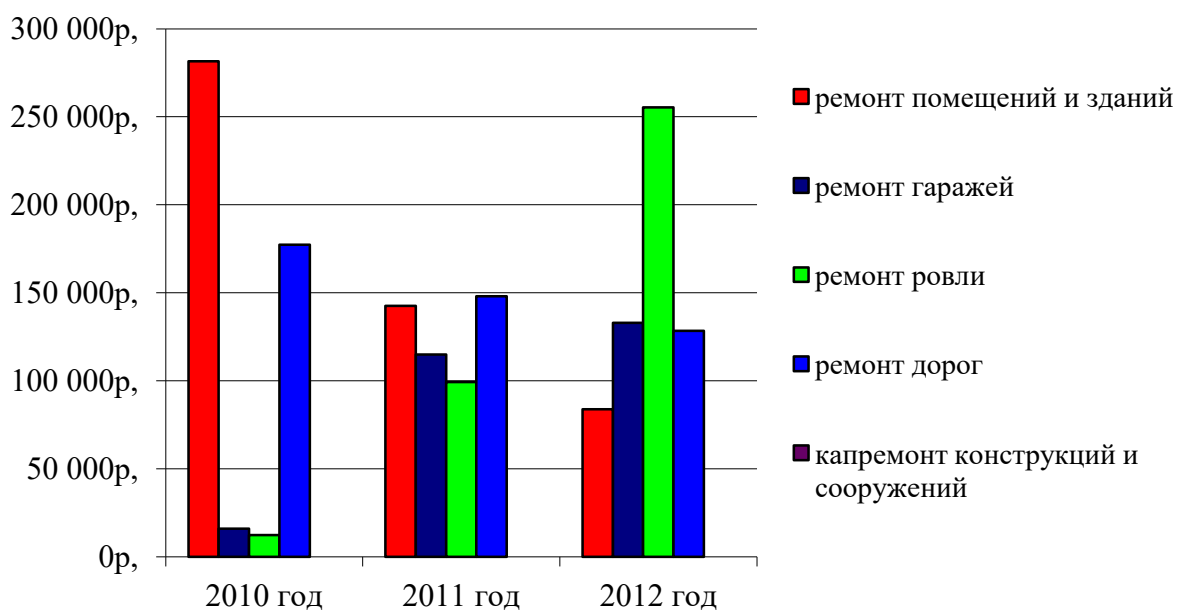


Рисунок 2 – Динамика выполненных работ за 2010-2012 гг.

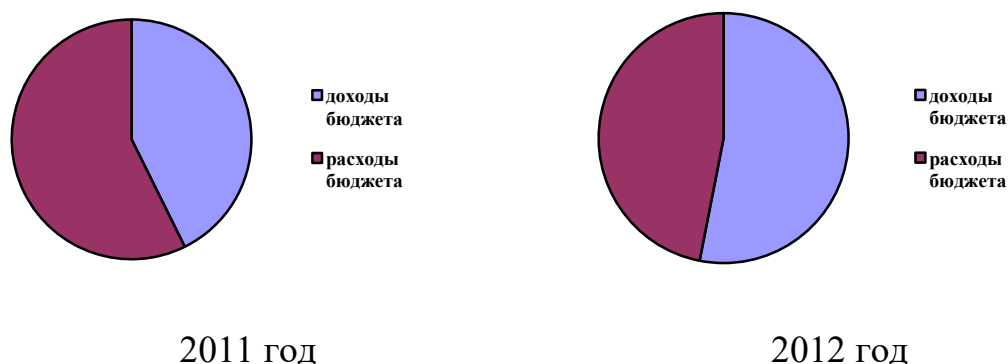


Рисунок 3 – Динамика изменения доходов и расходов бюджета за 2011-2012 гг.

### Правила написания буквенных аббревиатур

В контрольной работе используются только общепринятые сокращения и аббревиатуры. В тексте работы могут быть использованы также вводимые автором буквенные аббревиатуры, сокращённо обозначающие какие-либо понятия из соответствующих областей знания. При этом первое упоминание таких аббревиатур указывается в круглых скобках после полного наименования, в дальнейшем они употребляются в тексте без расшифровки.

## **Правила оформления приложений**

В приложениях помещается материал, дополняющий контрольную работу и носящий вспомогательный характер. Приложениями могут быть, например, графический материал, таблицы большого формата, расчеты, описания алгоритмов и т.д. Приложение оформляют как продолжение данного документа на последующих его листах или выпускают в виде самостоятельного документа. В тексте документа на все приложения должны быть даны ссылки.

Каждое приложение следует начинать с новой страницы с указанием наверху посередине страницы слова «Приложение» и его обозначения. Приложение должно иметь заголовок, который записывают симметрично относительно текста с первой прописной буквы отдельной строкой и выделяют полужирным шрифтом.

Приложения оформляются на отдельных листах, причем каждое из них должно иметь свой тематический заголовок и в правом верхнем углу страницы надпись «Приложение» с указанием его порядкового номера арабскими цифрами (например: Приложение 1, Приложение 2 и т.д.) Если в работе есть приложения, то на них дают ссылку в основном тексте работы.

Приложения, как правило, выполняют на листах формата А4. Допускается оформлять приложения на листах формата А3, А4×3, А4×4, А2 и А1 по ГОСТ 2.301.

## **Правила оформления библиографического списка**

Библиографический список должен быть выполнен в соответствии с ГОСТ 7.82.2001 «Система стандартов по информации, библиотечному и издательскому делу. Отчет о научно-исследовательской работе. Структура и правила оформления» и правилами библиографического описания документов ГОСТ 7.1-2003 «Библиографическая запись. Библиографическое описание».

Рекомендуется представлять единый список литературы к работе в целом. Список обязательно должен быть пронумерован. Каждый источник

упоминается в списке один раз, вне зависимости от того, как часто на него делается ссылка в тексте работы.

Наиболее удобным является алфавитное расположение материала, так как в этом случае произведения собираются в авторских комплексах. Произведения одного автора расставляются в списке по алфавиту заглавий или по мере издания.

## **Примеры библиографического описания документов (ГОСТ 7.1-2003)**

### ***1. Нормативно-правовые документы:***

1. Конституция (Основной закон) Российской Федерации [Текст]: офиц. текст. – М.: Маркетинг, 2001. – 39 с.
2. Российская Федерация. Законы. О воинской обязанности и военной службе [Текст]: федер. закон: [принят Гос. Думой 6 марта 1998 г.: одобр. Советом Федерации 12 марта 1998 г.]. – [4-е изд.]. – М.: Ось-89, 2001. – 46 с.
3. Гражданский процессуальный кодекс РСФСР [Текст]: [принят третьей сес. Верхов. Совета РСФСР шестого созыва 11 июня 1964 г.]: офиц. текст: по состоянию на 15 нояб. 2001 г. / М-во юстиции Рос. Федерации. – М.: Маркетинг, 2001. – 159 с.

### ***2. Учебники и учебные пособия:***

#### ***Книга с одним автором***

1. Балабанов, И.Т. Валютные операции [Текст] / И.Т. Балабанов. – М.: Финансы и статистика, 1993. – 144 с.
2. Дубровин, И.А. Бизнес-планирование на предприятии [Электронный ресурс]: учебник / И.А. Дубровин. – 2-е изд. – Москва: Издательско-торговая корпорация «Дашков и К<sup>о</sup>», 2016. – 432 с.: ил. – (Учебные издания для бакалавров). – Режим доступа: <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=453878>
3. Савкина, Р.В. Планирование на предприятии [Электронный ресурс]: учебник / Р.В. Савкина. – 2-е изд., перераб. – Москва: Издательско-торговая корпорация «Дашков и К<sup>о</sup>», 2018. – 320 с.: ил. – (Учебные издания для

бакалавров). – Режим доступа: по подписке. – URL: <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=496157> (дата обращения: 01.11.2019). – Библиогр.: с. 314-315. – ISBN 978-5-394-02343-9. – Текст: электронный.

4.Афонасова, М.А. Бизнес-планирование / М.А. Афонасова; Министерство образования и науки Российской Федерации, Томский Государственный Университет Систем Управления и Радиоэлектроники (ТУСУР). – Томск: Эль Контент, 2015. – 108 с. – Режим доступа: <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=480575>

#### ***Книга с двумя авторами***

Азикова, С.Г. Структурообразующие факторы устойчивого развития региональной экономики [Текст] / С.Г. Азикова, О.Л. Таран. – Нальчик: Полиграфсервис и Т, 2004. – 180 с.

#### ***Книга с тремя авторами***

Бутов, В.И. Основы региональной экономики [Текст] / В.И. Бутов, В.Г. Игнатов, Н.П. Кетова. – Ростов-н/Д: Март, 2000. – 448 с.

#### ***Книга с пятью авторами и более***

История России [Текст]: учеб. пособие для студентов всех специальностей / В. Н. Быков [и др.]; отв. ред В. Н. Сухов; М-во образования Рос. Федерации, С.-Петербур. гос. лесотехн. акад. – 2-е изд., перераб. и доп. / при участии Т. А. Суховой. – СПб. : СПбЛТА, 2001. – 231 с.

#### ***Сборник***

Малый бизнес: перспективы развития [Текст]: сб. ст. / под ред. В.С. Ажаева. – М. : ИНИОН, 1991. – 147 с.

#### ***Диссертации***

Таран, О.Л. Теория и методология оценки асимметрии и пространственной поляризации развития региональных социально-экономических систем [Текст]: дис. ... д-ра. экон. наук: 08.00.05: защищена 04.03.09: утв. 26.06.09 / Таран Олег Леонидович. – Ставрополь, 2009. – 370 с.

#### ***Автореферат диссертации***



Еременко, В.И. Юридическая работа в условиях рыночной экономики [Текст]: автореф. дис. ... канд. юрид. наук: защищена 12.02.2000: утв. 24.06.2000 / В.И. Еременко. – Барнаул: Изд-во ААЭП, 2000. – 20 с.

#### ***Из сборника***

Андреев, А.А. Определяющие элементы организации научно-исследовательской работы [Текст] / А.А. Андреев, М.Л. Закиров, Г.Н. Кузьмин // Тез. докл. межвуз. конф. Барнаул, 14–16 апр. 1997 г. – Барнаул : Изд-во Алт. ун-та, 1997. – С. 21–32.

#### ***Из словаря***

Художник к кино [Текст] // Энциклопедический словарь нового зрителя. – М.: [Искусство], 1999. – С. 377–381.

### ***6. Периодические издания***

#### ***Из журнала***

Гудков, В.А. Исследование молекулярной и надмолекулярной структуры ряда жидкокристаллических полимеров [Текст] / В.А. Гудков // Журн. структур. химии. – 1991. – Т. 32. – №4. – С. 86–91.

#### ***Из газеты***

Горн, Р. Скауты вышли из подполья [Текст] / Р. Горн // Учит. газ. – 1991. – №38. – С. 9.

### ***4. Электронные ресурсы***

#### ***Электронный ресурс локального доступа (CD)***

Описание электронного ресурса в области «Автор» и «Сведения об ответственности» осуществляется по правилам описания книжного издания. Обозначение материала приводят сразу после заглавия в квадратных скобках: [Электронный ресурс]. Пример:

1. Даль, Владимир Иванович. Толковый словарь живого великорусского языка Владимира Даля [Электронный ресурс]: подгот. по 2-му печ. изд. 1880-1882 гг. – Электрон. дан. – М. : АСТ, 1998. – 1 электрон. опт. диск (CD-ROM) – (Электронная книга).

2. Дубровин, И.А. Бизнес-планирование на предприятии / И.А. Дубровин. – 2-е изд. – Москва: Издательско-торговая корпорация «Дашков и К°», 2016. – 432 с.: ил. – (Учебные издания для бакалавров). – Режим доступа: <http://biblioclub.ru>

3. Решетников А.В. Экономика здравоохранения [Электронный ресурс]: учебник / А.В. Решетников - М.: ГЭОТАР-Медиа, 2015. – 192с. – Режим доступа: <http://www.studmedlib.ru>

### ***Электронное учебное пособие из локальной сети***

Заикин Д. А., Овчинкин В. А., Прут Э. В. Сборник задач по общему курсу физики [Электронный ресурс] / Том. политехн. ун-т. Томск, 2005. Загл. с тит. экрана. Электрон. версия печ. публикации. Доступ из корпоративной сети ТПУ. - Систем. требования: Adobe Reader. URL: <http://www.lib.tpu.ru/fulltext2/m/2005/mk4.pdf> (дата обращения: 01.04.2011).

### **Сайт**

Национальный исследовательский Томский политехнический университет [Электронный ресурс]: офиц. сайт. Томск, 2002. URL: <http://www.tpu.ru> (дата обращения: 17.03.2011).

## **Правила оформления ссылок на использованные литературные источники**

Цитаты (выдержки) из источников и литературы используются в тех случаях, когда свою мысль хотят подтвердить точной выдержкой по определенному вопросу. Цитаты воспроизводятся в тексте контрольной работы с соблюдением всех правил цитирования (соразмерная кратность цитаты, точность цитирования). Цитируемая информация заключается в кавычки, и указывается номер страницы источника, из которого приводится цитата.

Если в цитату берется часть текста, т.е. не с начала фразы или с пропусками внутри цитируемой части, то место пропуска обозначается отточиями (три точки). В тексте необходимо указать источник приводимых цитат. Как правило, ссылки на источник делаются под чертой, внизу страницы (сноска), нумерация ссылок является сквозной.

*Например:* <sup>1</sup>Искренко Э.В. Внешнеэкономические отношения как фактор развития аграрно-промышленного комплекса ЮФО / Э.В. Искренко // Научная мысль Кавказа. Приложения. – 2006. - №1. – С.28.

Если мысль из какого-нибудь источника излагается своими словами, то сноски должна иметь вид: «См.:» («смотри»), а затем выходные данные произведения или документа. Если на странице работы повторно дается ссылка на один и тот же источник, то сноска должна иметь вид: «Там же. С. ...». Возле цитаты в строке ставится цифра или звездочка, по которой под чертой определяется принадлежность цитаты. Цитаты можно приводить только по источнику, ссылка на который обязательна.

Такой порядок оформления ссылок на литературные источники позволяет избежать повторения названий источников при многократном их использовании в тексте.

## **7. КРИТЕРИИ ОЦЕНКИ КОНТРОЛЬНЫХ РАБОТ**

Аттестация по контрольной работе производится в виде её защиты. Защита контрольной работы имеет целью проверить качество самостоятельной работы студента над темой и его способности к творческой деятельности. Защита контрольной работы состоит из доклада студента в течении 5-6 минут, и ответов на поставленные преподавателем вопросы. В процессе беседы со студентом выясняется его теоретическая подготовка по данной теме (вопросу), знание основной литературы, умение автора излагать и обосновывать результаты своего исследования. Решение об оценке контрольной работы принимается по результатам анализа предъявленной контрольной работы, доклада студента и его ответов на вопросы.

Студент, успешно защитивший контрольную работу, допускается к сдаче зачёта и (или) экзамена. Преподавателю предоставляется право принятия зачёта в виде контрольной работы на практическом занятии. К защите не

допускаются работы полностью или в значительной части, выполненные не самостоятельно, т.е. путем механического переписывания первоисточников, учебников, другой литературы, работы, в которых выявлены существенные ошибки и недостатки, свидетельствующие о том, что основные вопросы темы не усвоены, а также контрольные работы с низким уровнем грамотности и несоблюдением правил оформления

Контрольная работа оценивается преподавателем отметками «зачтено» или «не зачтено». Критерии оценки знаний обучающихся:

Оценка «зачет» выставляется, если обучающийся знает программный материал, правильно, по существу и последовательно излагает содержание вопросов контрольной работы, в целом правильно выполнил практическое задание, владеет основными умениями и навыками, при ответе не допустил существенных ошибок и неточностей.

Оценка «не зачтено» выставляется, если обучающийся не знает основных положений программного материала, при раскрытии вопроса контрольной работы допускает существенные ошибки, не выполнил практические задания, не смог ответить на большинство дополнительных вопросов или отказался отвечать.