

МИНОБРНАУКИ РОССИИ
Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего образования
«МАЙКОПСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ ТЕХНОЛОГИЧЕСКИЙ
УНИВЕРСИТЕТ»

Кафедра менеджмента и региональной экономики

Работа рассмотрена и допущена к защите
Зав. кафедрой, д-р экон. наук, проф.

_____ Л.И. Задорожная
« ____ » _____ 2018 г.

**Выпускная
квалификационная работа**
на тему: Повышение эффективности
деятельности предприятия на примере
Медицинского центра «Клиника 01» ООО
«Центр ортопедической медицины»

Автор выпускной
квалификационной работы _____ Е.В. Захарова

Научный руководитель
канд. экон. наук, доц. _____ Г.В.
Карамушко

Нормоконтролер
Н.В. Михайлова _____

Защита ВКР:

« ____ » _____ 20 ____ г.

Майкоп 2018 г.

Содержание

Введение.....	3
Глава 1. Теоретические основы повышения эффективности деятельности предприятия.....	6
1.1. Сущность проблемы повышения экономической эффективности деятельности предприятия.....	6
1.2. Основные факторы и методы повышения эффективности деятельности предприятия.....	12
1.3. Бизнес-план как инструмент повышения эффективности деятельности предприятия.....	19
Глава 2. Организационно-экономический анализ и разработка бизнес плана повышения эффективности деятельности Медицинского центра «Клиника 01» ООО «Центр ортопедической медицины».....	29

2.1. Общая характеристика Медицинского центра «Клиника 01»	
ООО «Центр ортопедической медицины»	
.....	29
2.2. Анализ финансово-хозяйственной деятельности Медицинского центра «Клиника 01»	
.....	39
2.3. Разработка и экономическое обоснование бизнес идеи организации производства ортопедических стелек Медицинским центром «Клиника 01»	...46
Заключение.....	
....	58
Резюме.....	
	63
Список использованной литературы.....	65

Введение

Проблема повышения эффективности как в период перехода к рыночным отношениям, так и в настоящее время, к сожалению, остается одной из самых неразрешенных в практическом плане. Многие отечественные предприятия часто сталкиваются с низким уровнем эффективности своей деятельности и заняты поиском возможных путей наилучшего

выхода из сложившейся ситуации. Основные тенденции снижения эффективности функционирования промышленных предприятий: неэффективное использование основных фондов, оборотных средств и капитальных вложений; нерентабельное использование материальных и трудовых ресурсов; недостаток квалифицированных кадров при общей достаточной численности работающих; устаревшая материально-техническая база, обновление которой невозможно из-за недостатка собственных средств, а также больших сложностей в привлечении долгосрочных финансовых ресурсов; невыполнение производственной программы отдельными подразделениями предприятия является сдерживающим фактором наращивания объемов производства другими подразделениями, что в итоге отрицательно сказывается на работе предприятия в целом и свидетельствует о негативных изменениях деловой активности предприятия.

Одна из основных причин появления финансовых проблем у предприятия – отсутствие у его руководства своевременной, полной и достоверной информации о прошлом, настоящем и будущем финансовом состоянии предприятия или его отдельных подразделений. Отсутствие необходимой управленческой информации приводит к ошибочному распределению ресурсов: направлениям деятельности или продуктам, неправильному установлению цен на продукцию, что негативно сказывается на продажах, отсутствию у менеджера предприятия знаний о возможностях снижения издержек и, как результат, – снижению «по неизвестным причинам» рентабельности и эффективности производства.

В настоящее время, в условиях перехода к рыночной экономике, особенно актуальным становится умение

предпринимателя планировать свою деятельность на краткосрочную и долгосрочную перспективу. При этом бизнес-план является одним из основных документов, постоянным рабочим инструментом, позволяющим формализовать процесс развития компании в комплексный документ, отражающий основные аспекты и направления функционирования кампании.

В современной деловой практике, бизнес-план больше не рассматривается как документ исключительно для привлечения инвестиционных средств на предприятие. Сейчас его функции гораздо шире – это ключевой элемент для стратегического и финансового менеджмента. Ни один более или менее крупный проект не может проводиться без бизнес-плана, призванного убедить все заинтересованные стороны в эффективности проекта. Он дает возможность еще на стадии подготовки проекта обнаружить возможные проблемы и риски, когда они еще не стали реальными, а объективный взгляд профессионального разработчика поможет заранее предупредить их и свести к минимуму. Тщательная разработка бизнес-плана позволит избежать таких фундаментальных ошибок, как нехватка ресурсов для осуществления проекта и отрицательного баланса движения денежных средств.

Бизнес-план для внутреннего использования – это рабочий документ, по которому руководство предприятия ориентируется в области принятия стратегических решений, связанных с укреплением положения предприятия на рынке или с открытием новых направлений.

Объектом исследования выбрано Медицинский центр «Клиника 01» ООО «Центр ортопедической медицины».

Предмет исследования - финансово-хозяйственная деятельность предприятия.

Целью выпускной квалификационной работы является разработка и экономическое обоснование бизнес-плана организации изготовления ортопедических стелек, направленного на повышение эффективности функционирования предприятия.

Для осуществления поставленной цели необходимо решить следующие задачи:

- дать определение понятия эффективности деятельности предприятия и рассмотреть ее виды;
- охарактеризовать предприятие;
- проанализировать технико-экономические показатели деятельности предприятия;
- провести анализ внешней и внутренней среды предприятия;
- разработать и экономически обосновать бизнес-проект, направленный на повышение эффективности деятельности предприятия.

Для написания выпускной работы были использованы теоретические материалы отечественных и зарубежных авторов. В проведении исследования также были использованы данные бухгалтерской и финансовой отчетности предприятия и информация периодической печати.

В работе были использованы статистические, математические и графические методы исследования.

Глава 1. Теоретические основы повышения эффективности деятельности предприятия

1.1. Сущность проблемы повышения экономической эффективности деятельности предприятия

Такое понятие, как эффективность деятельности предприятий, можно отнести к числу основных категорий рыночной экономики. Экономическая составляющая, которая напрямую направлена на достижение конечных целей развития общественного производства не только в целом, но и для каждого предприятия в отдельности. В самом общем виде, экономическая эффективность предприятия и его деятельности представляет собой не что иное, как количественное соотношение двух величин: затрат на производство и хозяйственную деятельность.

Суть проблем повышенной экономической эффективности функционирующего субъекта хозяйствования кроется в возрастании экономического результата, для каждой единицы затрат, в течение, когда используются имеющиеся ресурсы.

Увеличение продуктивности деятельности, достигается благодаря экономии повседневных затрат потребляемых ресурсов, а кроме того и путем максимального использования имеющегося капитала и новых капитальных вложений имеющихся ресурсов.

Основополагающими экономическими результатами рыночной деятельности предприятий, учитывая долговременную перспективу его развития, имеет место быть, получаемая прибыль на вложенный капитал. Коэффициент прибыли однократных затрат, превращается в исходную основу для реального подъема производства. Но в сочетании с законами рынка, никак нельзя отождествлять результативность производства с производительностью труда.

Производительность труда - есть продуктивность производственной деятельности, которая опирается на величину затрат овеществленного(живого) труда, приходящегося на единицу продукции. Исходя из этого, растет производительность труда, отражающая использование потребляемых ресурсов, то есть текущих затрат. А увеличение эффективности производства, определяет применение всех ресурсов, в том числе и повседневных и единовременных затрат[14].

Кроме всего, можно отметить, что единовременные затраты для капитальных вложений, а также вложений в капитал имеют идентичную экономическую составляющую, которая сводится к неизбежному соблюдению общих правил окупаемости ресурсов, за счет дохода, получаемого в процессе производства.

В современных условиях рынка, все предприятия, будучи экономически состоятельными производителями товаров,

могут пользоваться любыми оценками продуктивности развития своего производства, при осуществлении установленных государственных налоговых отчислений и социальных ограничений. Характерные черты работы рынка (индивидуальность различных интересов участников рынка, неопределенные конечные результаты, подвижность параметров производств и сбыта готовой продукции, многочисленность критериев оценки и т.д.), все зависит от конъюнктуры рынка.

Законы рынка довольно сложны. При переходе к рынку, обуславливается разработка единых подходов к изменениям затрат и резервов, для того, чтобы отобрать и реализовать самые эффективные решения, на всех уровнях управления производством, чтобы в дальнейшем превратить все расчеты эффективности производства, а так же хозяйственную деятельность в жизненно важную необходимость.

Продуктивное функционирование производства, обеспечивается не только необходимым уровнем самого производства, но и воспитанием и повышением квалификации кадров, а также расстановкой и подборкой кадров. Кроме того, необходима высокая производственная, исполнительная и трудовая дисциплина работников.

При повышении эффективности производства, основная роль отводится в первую очередь применению новых технологий, которые не только снижают трудоемкость, при обработке продукции, но и повышают качество и производительность труда, при снижении себестоимости изделий.

Огромное значение в повышении резервов, для эффективной деятельности предприятия, придается анализу,

который не только содействует экономическому использованию ресурсов, но и помогает выявить и внедрить передовой опыт, новую технику и технологии производства, а также научную организацию труда. Предупреждает об излишних затратах, предотвращает различные недостатки в работе и так далее. В результате всех этих мероприятий, повышается эффективность производства и укрепляется экономика предприятия.

В современной рыночной экономике, главными критериями оценки хозяйственной деятельности предприятия, является прибыль, а также высокая рентабельность по отношению к фондам. Основными показателями экономической эффективности производства, как такового, служат: трудоемкость, капиталоемкость, материалоемкость а так же фондоемкость [23].

Суммирующим критерием эффективного экономического общественного производства, определяется высокий уровень производительности общественного труда.

Все процессы производства основываются на взаимодействии трех составляющих: оборотного капитала, основного капитала и рабочей силы. Конечный результат хозяйственной деятельности предприятия, сопоставляется с затратами овеществленного и живого труда, а также на достижениях, которые отражают эффективность производства.

Конечный же результат хозяйственной деятельности, именуемый эффектом, характеризует различные стоимостные и натуральные показатели. К примеру, объема выпускаемой продукции, прибылью, экономией по некоторым компонентам затрат, общей экономией, которая возможна при снижении себестоимости продукции.

Уровень продуктивности производства, устанавливаются благодаря системе частных и общих показателей. Частными являются такие показатели как капиталоемкость (фондоемкость), производительность труда, материалоемкость продукции и так далее [19].

Оценивать производительность труда возможно следующим образом: отношение стоимости производства продукции или услуг текущего года к стоимости выработки в прошлом году. Производительность труда будет расти, когда это соотношение превысит единицу.

Материалоемкостью продукции является стоимость материальных затрат, которые относятся к себестоимости или к стоимости валовой продукции.

Фондоемкость продукции - это стоимость основного капитала, приходящаяся на один рубль стоимости валовой продукции. Удельной же фондоемкостью продукции является стоимость основного капитала, приходящегося на единицу производственной продукции[19].

Общими показателями являются прибыль и рентабельность.

Прибылью является конечный материальный результат деятельности предпринимателя. В условиях современного рынка это не что иное как превращенная форма прибавочной стоимости. При учете прибыли, можно установить насколько продуктивно ведется хозяйственная деятельность.

Прибылью, как экономической составляющей, отражен чистый доход, который создан именно в области материального производства, в работе предпринимателя и его деятельности. Прибыль определяет экономический результат, который получился в результате работы предприятия. Все нюансы

работы предприятия с помощью прибыли, к сожалению оценить невозможно[41].

Именно балансом предприятия определяется валовая и чистая прибыль.

Валовой прибылью является разница между доходом и расходом, перед уплатой налогов. Валовой прибылью учитывается выручка от реализации основного капитала и иного имущества предприятия. Выручкой является разница между ликвидационной стоимостью и остаточным стоимостным выражением, с корректировкой на коэффициент инфляции.

Чистой же прибылью является именно та прибыль, что осталась в распоряжении предприятия, после выплаты всех налогов в рамках действующего законодательства, а кроме того выплат тех или иных санкций, а так же выплат в благотворительные фонды[34].

Именно чистую прибыль можно использовать предприятием, для своих хозяйственных нужд. Полная сумма всей чистой прибыли распределяется советом предприятия.

Прибыль валовую распределяют в двух направлениях. Основная часть прибыли перечисляется в бюджет. Ту часть, которая осталась, предприятие использует для собственных целей, которые предусматривает финансовый план.

Прибыль, которая осталась в распоряжении, предприятие распределяет по следующей схеме:

1. Резервный фонд, который формируют на случай непредвиденных обстоятельств, возможно возникших, в течение производственного процесса.

2. Фонд развития производства, включающий как амортизационный фонд, так и часть чистой прибыли. В эти

аспекты входят: мероприятия по приобретению нового оборудования, совершенствование производственного процесса, расширение и реконструкция.

3. Фонд социального развития производства, это и ремонт, и строительство: сооружений или зданий, которые находятся на балансе предприятия, а также поликлиник, детских садов и т.д.

4. Фонд материального поощрения. Это фонд для стимулирования работников предприятия.

5. Отчисления в банк, для выплаты процентов, которые отчисляются от прибыли, для погашения кредитов, которые получило предприятие для временных восполнений недостатков собственных оборотных средств и на освоение новой техники [29].

Рентабельность определяется как степень эффективности производства, так и его доходность, и прибыльность. Чтобы оценить эффективность предприятия, недостаточно будет использовать только показатели по прибыли. соответственно для точной оценки эффективности функционирования предприятия, нужно сопоставлять прибыль и производственные фонды, с помощью которых оно создавалось. Это значение и будет рентабельностью

Рентабельность - это показатель экономической эффективности предприятия, отражающий конечные результаты той или иной деятельности предприятия. Она рассчитывается отношением балансовой прибыли к среднегодовой стоимости основного капитала и нормирующих оборотных средств. Существуют два вида рентабельности:

- рентабельность, которую рассчитали на основе балансовой прибыли;

- рентабельность, которую рассчитали на основе чистой прибыли

Показатели рентабельности взаимосвязаны с показателями: эффективности производства, себестоимости продукции предприятия, а также фондоемкости продукции и скорости оборачиваемости оборотных средств предприятия.

Величина рентабельности, которая рассчитана по балансовой прибыли, имеет три основных показателя, которые на нее влияют. Это прирост прибыли, степень использования основного капитала и нормируемых оборотных средств.

Когда анализируют рентабельность, основным значением является исчисление порога рентабельности, являющейся выручкой от реализации продукции, от которой предприятие не несет убытков, но и не имеет прибыли.

Если же выручка от реализации эквивалентна по величине порогу рентабельности, тогда предприятие покрывает временные и постоянные затраты, и начинает приносить прибыль.

1.2. Основные факторы и методы повышения эффективности деятельности предприятия

Варианты повышения продуктивной деятельности - это совокупность мер, необходимых для роста эффективности производства в определенных направлениях. Если повышение качества продукции, внедрение новейшей техники и передового опыта, техническая реконструкция и перевооружение, внедрение новых хозяйственных механизмов,

все-таки оказывают влияние на конечный результат работы предприятия, то необходимо как и при планировании, оценке и стимуляции деятельности трудовых коллективов, так и при анализе экономической составляющей, определить и учесть весь эффект, полученный за счет этих факторов.

Когда обосновываются и анализируются все показатели экономической эффективности, тогда учитывают ряд факторов, которые повышают эффективность производства, по главным направлениям развития и модернизации производства. Все направления, охватывающие комплексы технических, социально-экономических и организационных мер, на основе которых достигают максимальной экономии живого труда, ресурсов и затрат, а так же повышения конкурентоспособности и качества выпускаемой продукции. Основными факторами повышения эффективности производства являются:

- научно технический прогресс и его ускорение, повышение технического уровня производства осваиваемой и производимой продукции, повышение качества продукции, инновационная политика;

- структурные изменения экономической составляющей, ориентация на выпуск товаров народного потребления, конверсия оборонной отрасли и ее предприятий, улучшение воспроизводственной структуры капитальных вложений (приоритетным является реконструкция и новое техническое оснащение предприятий), а также ускорение развития наукоемких и высокотехнологических отраслей;

- совершенствование развития специализации и кооперирования, диверсификации, комбинирования и территориальной организации производств, улучшение организации труда и производства на предприятиях;

- разгосударствление и приватизация экономики, совершенствование государственного регулирования, хозяйственного расчета и системы мотивации к труду;

- усиление социально-психологических факторов, активизация человеческого фактора на основе демократизации и децентрализации управления, повышения ответственности и творческой инициативы работников, всестороннего развития личности, усиления социальной направленности в развитии производства (повышение общеобразовательного и профессионального уровня работников, улучшение условий труда и техники безопасности, повышение культуры производства, улучшение экологии) [28].

Среди множества факторов повышения эффективности производства, интенсификация производства, одним из главных, является разгосударствление и приватизация экономики, научно - технический прогресс, усиление личностного фактора (сотрудничество, координация, приверженность делу, коммуникабельность). А также повышение роли людей в производственном процессе того или иного предприятия. Остальные факторы, более второстепенны и находятся во взаимозависимости вышеперечисленных факторов.

В зависимости от места и сферы реализации пути повышения эффективности подразделяются на общенациональные (государственные), отраслевые, территориальные и внутрипроизводственные. В экономической науке стран с развитыми рыночными отношениями эти пути подразделяются на две группы: внутрипроизводственные и внешние или факторы, воздействующие на изменение прибыли и контролируемые со стороны фирмы и неконтролируемые

факторы, к которым фирма может только подстроиться. Вторая группа факторов – это конкретные рыночные условия, цены на продукцию, сырье, материалы, энергию, курсы валют, банковский процент, система госзаказов, налогообложение, льготы по налогам и т.д.

Самой многообразной является группа внутрипроизводственных факторов, в масштабах предприятия, фирмы. Они специфичны своим содержанием и количеством, в зависимости от специализации того или иного предприятия, его структуры, времени работы, текущих и перспективных целей. Они не могут быть едиными для всех предприятий.

Любая организация рано или поздно сталкивается с проблемой повышения эффективности производства. И не всегда идёт речь об экономической составляющей.

Какие методы предпочесть при организации подобной работы, решает руководство предприятия. Основываясь на знаниях внутренней и внешней среды, особенностях процессов производства, можно разрабатывать план, который приведёт к достижению намеченной цели.

Эффективность предприятия является экономической категорией. Под этим понятием подразумевают результативность компании, которая может выражаться в:

- росте темпов производства;
- снижении затрат, налоговой нагрузки;
- уменьшении количества выбросов в окружающую среду;
- повышении производительности труда и т. д.

Также существуют научные работы, определяющие эффективность организации как результативность операции или проекта, при котором полученный продукт или новое действие приносит больше средств, чем было потрачено. Или

же эти манипуляции экономят определённый объём ресурсов, который также превышает затраты на работы, связанные с их осуществлением.

В большинстве случаев, стремясь повысить эффективность организации, руководство рассчитывает получить определённый финансовый результат. Но это не всегда отражает стратегическое будущее производства. Поэтому считается, что правильнее добиваться темпов роста. Можно говорить, что удалось добиться экономической эффективности производства, если:

- полученный финансовый результат выше, чем у конкурентов;
- в организации выделяется достаточно ресурсов для проведения производственных или управленческих изменений;
- темпы роста финансовых показателей будут выше в ближайшей перспективе, чем у конкурентов.

Такой подход постоянно мотивирует на поиск решений, повышающих конкурентоспособность производства. Это является важным, для того чтобы проводить работы, направленные на стратегическое развитие.

Имеет значение и то, чтобы каждое структурное подразделение организации было озабочено поиском путей повышения своей экономической эффективности. Ведь если слабо работает одно из них, организации не удастся повысить свою результативность в целом.

Пути повышения эффективности деятельности предприятия весьма разнообразны. Основные способы, позволяющие увеличить прибыль организации, сводятся к следующему:

- снижение затрат, добиться которого можно путём сокращения ценовых условий по закупкам, оптимизации производства, сокращения персонала или уровня оплаты труда;

- модернизация процессов или всего производства, которая позволяет добиться повышения производительности труда, снижения объёмов перерабатываемого сырья, отходов, автоматизации большинства операций;

- изменения в организационной системе, способные затрагивать структуру управления, принципы обслуживания клиентов, коммуникации и т. д.;

- усиление маркетинговых коммуникаций, когда задачей является максимальный рост объёмов сбыта товара, изменение отношения к организации, нахождение новых возможностей для производства.

Каждое из этих направлений может быть детализировано и имеет свои методы работы. Вся система управления в компании должна быть настроена так, чтобы на любом уровне сотрудники выступали с инициативой, приводящей к повышению экономической эффективности.

Зачастую комплекс мероприятий, которые должны повысить эффективность работы, затрагивает сразу все блоки деятельности. Такой системный подход позволяет использовать синергетический эффект.

Если руководство предприятия заинтересовано в том, чтобы добиваться улучшенных результатов, оно должно анализировать информацию о состоянии внешней и внутренней среды. Тогда будет понятно, какие из существующих факторов необходимо использовать во благо будущему стратегическому развитию. К ним можно отнести:

1. Минимальное задействование ресурсов. Чем меньше используются технологии, оборудование, персонал при сохранении объёмов выпуска продукции, тем эффективнее организация.

2. Повышение эффективности персонала за счёт оптимизации структуры, повышения квалификации и обучения, поиска более компетентных кадров, изменения мотивационной системы.

3. Усиление социально-психологических факторов. Использование инструментов децентрализации в управлении может стать хорошим толчком для развития.

4. Применение результатов научно-технического прогресса. Игнорирование современных технологий или отговорки от их внедрения в связи с необходимостью инвестиций приводят к снижению конкурентоспособности и возможной ликвидации впоследствии. Опасаясь неблагоприятной экономической ситуации в текущем периоде, компании часто закрывают себе дорогу для развития в будущем.

5. Использование диверсификации, кооперации и других стратегий, позволяющих применять существующие ресурсы в разных проектах.

6. Привлечение инвестиционного капитала и других механизмов стороннего финансирования. Даже приватизация способна открыть пути повышения эффективности деятельности предприятия.

Все эти факторы приводят не только к росту экономической, но и управленческой эффективности. Чтобы отслеживать результативность проводимой работы, следует

наметить сроки контроля и показатели, которые будут проверяться.

Чтобы понять, какие работы нужно провести, чтобы повысить эффективность производства, следует провести тщательный анализ. У руководителя компании должно быть обоснование для будущих управленческих решений, поэтому требуется:

- собрать статистику за предыдущие годы по выпуску продукции, её продажам, количеству сотрудников в штате, фонду оплаты труда, рентабельности и т. д.;

- узнать среднеотраслевые показатели или показатели конкурентов;

- провести сравнение экономической результативности предприятия и других участников рынка;

- в зависимости от того, какой показатель больше отстаёт, провести анализ факторов, который привёл к такому результату;

- определить ответственных лиц за разработку мероприятий, которые должны изменить ситуацию, и сроки для достижения новых показателей.

Не исключено, что руководству придётся принять множество решений в отношении себя. Например, преобразовать функции и стиль управления, распределение обязанностей, объём делегируемых полномочий, методы работы с персоналом и передачи информации внутри компании.

Даже если руководство видит смысл в изменениях, которые должны привести к повышению эффективности компании, результатов может не быть. Как ни странно, проблемы заключаются в психологическом восприятии

управленческих изменений, а также в их юридическом сопровождении.

Например, внедрение новых технологий и установка оборудования почти всегда приводит к сокращению персонала. Естественно, что сотрудники предприятия не захотят остаться без работы. Их задачей является максимальная отсрочка подобных изменений. Они могут прибегать и к экономической аргументации, говоря о том, что переустановка оборудования на какое-то время потребует прекращения работ.

С точки зрения законодательства процесс увольнения сотрудников жёстко регламентируется. Если процедуры нарушаются, предприятие обречено нести дополнительные расходы, что снижает показатели экономической деятельности.

Для того чтобы преодолеть все эти сопротивления, нужно продумывать систему оповещения сотрудников о преобразованиях, демонстрируя положительные стороны от внедрения изменений.

Дополнительные трудности могут быть связаны:

- с недостатком финансирования или невозможностью получить доступ к инвестиционным источникам;
- с отсутствием компетенций у сотрудников предприятия, что не позволяет реализовать намеченные планы;
- с отсутствием системы стратегического планирования в организации и аналитики за предыдущие годы осуществления работ.

Чтобы добиться экономической эффективности, потребуется проведение системных и масштабных работ. Нельзя исключать необходимость привлечения сторонних

специалистов, которые могут сэкономить время на внедрение изменений.

В целом, при грамотном подходе и применение обоснованных мер можно повысить эффективность деятельности каждого предприятия, несмотря на то, в какой ситуации и на какой стадии своего развития оно находится.

1.3. Бизнес-план как инструмент повышения эффективности деятельности предприятия

Создание новых бизнес-проектов подразумевает предварительное описание и обоснование их целесообразности, последующее планирование необходимых затрат на их реализацию и ожидаемых конечных результатов. Бизнес - планирование дает возможность экономистам - менеджерам не только доказать необходимость разработки того или иного инновационного проекта, но и возможность его осуществления в действующих условиях [29].

В начале своей деятельности каждое предприятие должно конкретно представлять потребность на будущее в финансовых, материальных, трудовых и интеллектуальных ресурсах, источники их получения, а также уметь точно рассчитывать эффективность использования средств, находящихся в распоряжении фирмы, в процессе ее работы. В условиях рыночной экономики предприниматели не смогут добиться стабильного успеха, если не будут четко и эффективно планировать свою хозяйственную деятельность, регулярно собирать и учитывать полученную информацию как о

состоянии целевых рынков, положении на них конкурентов, так и о собственных перспективах и возможностях.

Не смотря на многообразие форм предпринимательской деятельности, существуют основополагающие положения, которые применяются практически во всех сферах коммерческой деятельности и для различных компаний. Они необходимы для своевременной подготовки предприятия, а также для того, чтобы обойти возможные трудности и опасности, что позволяет уменьшить риск в достижении назначенных целей. Разработка стратегии и тактики производственно-хозяйственной деятельности предприятия является главной задачей любого бизнеса.

В современных условиях рыночной экономики бизнес-план - это рабочий инструмент, используемый во всех областях предпринимательства. Этот план позволяет охарактеризовать процесс функционирования организации, определить, каким образом ее руководители собираются добиться осуществления поставленных задач, в первую очередь - повышение рентабельности предприятия[14].

Целью разработки бизнес-плана является планирование хозяйственной деятельности фирмы на ближайший период и перспективу в соответствии с потребностями рынка и возможностями получения необходимых ресурсов. Бизнес-план дает возможность предпринимателю решить следующие существенные задачи:

- обозначить конкретные направления деятельности организации, целевые рынки и место фирмы на этих рынках;
- определить долгосрочные и краткосрочные цели предприятия, а также стратегию и тактику их достижения.

Назначить людей, ответственных за выполнение стратегического плана;

- установить состав и определить показатели товаров и услуг, которые будут представлены потребителям компанией. Оценить производственные и реализационные расходы по их созданию и сбыту;

- определить соответствие существующих кадров компании, условий стимулирования их труда установленным требованиям для достижения назначенных целей;

- обозначить составляющие маркетинговых мероприятий по исследованию рынка, рекламной деятельности, стимулированию продаж, каналам сбыта, ценообразованию и др.;

- дать оценку финансовому положению предприятия и определить, соответствуют ли имеющиеся финансовые и материальные ресурсы возможностям достижения поставленных целей и задач;

- предугадать трудности и риски, которые могут помешать практическому выполнению бизнес-плана[11].

Формальное описание бизнес-плана имеет очень важное значение для планирования организации работ по его выполнению. Пренебрегать составлением бизнес-плана нецелесообразно даже в условиях, когда ситуация на рынке изменяется достаточно стремительно.

Планирование деятельности организации с помощью бизнес-плана обещает немало выгод, поскольку:

- ставит под необходимость руководящий персонал фундаментально изучить перспективы фирмы;

- дает возможность осуществить более четкую координацию используемых рычагов по достижению назначенных целей;

- определяет показатели хозяйственной деятельности организации, необходимые для дальнейшего контроля;

- стимулирует руководителей четче определить свои цели и пути их достижения;

- преобразовывает организацию в более подготовленную к непредвиденным изменениям рыночных условий;

- четко регламентирует обязанности и ответственность всех руководителей компании.

В зависимости от направления и масштабов задуманного дела состав и объем работ по составлению бизнес-плана может значительно изменяться, то есть степень детализации его может быть достаточно разнообразной. Некоторые разделы в бизнес-плане могут отсутствовать, следовательно он требует более объемной проработки. Если же бизнес-план разрабатывается в полном объеме, то для этого потребуются трудоемкие и сложные маркетинговые исследования.

Бизнес-план, как правило разрабатывается на продолжительный период времени, поэтому для первого и второго года основные показатели рекомендуется разбивать на кварталы, а начиная с третьего – по годам.

При разработке бизнес-плана следует выполнять следующие рекомендации:

- краткость, т.е. излагать самое основное по каждому разделу;

- доступность в рассмотрении и понимании, т.е. содержание должно быть понятно не только специалистам, но и широкому кругу людей;

- техническая корректность, т.е. отсутствие технических подробностей;

- убедительность, лаконичность, вызывать интерес у инвестора.

Для выбора самых перспективных решений и средств их достижения необходимо разработать бизнес-план, как точное и краткое отображение планируемого бизнеса, один из основных инструментов при изучении широкого спектра разнообразных ситуаций. Грамотно сформированный и экономически обоснованный план дает предприятию возможности развиваться, выходить на перспективные рынки, воплощать свои бизнес-идеи, разрабатывать новые стратегические планы и т.д.

Современные условия хозяйствования заставляют предпринимателей пристально следить за изменениями происходящими внутри фирмы, на рынке, где работает предприятие и в экономики в целом, поэтому бизнес- план как правило периодически обновляется.

По своему содержанию бизнес-план документ сложный, охватывающий все аспекты деятельности предприятия, с изменяющейся структурой в зависимости от вида решаемой задачи.

Стиль и язык написания бизнес-плана играют большую роль при его формировании. Чтобы добиться успеха и привлечь инвесторов следует выбрать правильный стиль изложения.

Составляя бизнес-план нужно учитывать то, что вся информация, содержащаяся в нем, должна быть четкой, емкой и краткой.

От уровня полноты изложения бизнес- плана во многом зависит его благополучное использование. Следует

подчеркнуть, что чем больше и доказательнее информация, тем эффективнее воздействует бизнес-план на потенциального участника (инвестора) бизнеса.

Таким образом, бизнес-план должен быть написан деловым, доходчивым, живым языком, но не примитивным. Должны быть исключены профессиональные термины, непонятные неспециалисту в данной области. Бизнес-план подготавливается с учетом всех требований и стандартов организацией и лиц, которым предполагается представить его.

При разработке программы бизнеса очень важно, чтобы она не была ориентирована только на одного партнера.

Программа бизнеса – это продукт управленческой деятельности, который создается внутри фирмы, хотя его потребителями являются чаще всего внешние контрагенты, к ним относятся: кредиторы, партнеры, инвесторы.

Также план бизнеса – это определенный инструмент делегирования ответственности, который позволяет руководству фирмы более точно определить вклад сотрудников в достижении поставленных целей[14].

Для результативной и качественной разработки бизнес-плана необходима определенная достоверная маркетинговая, производственная, финансовая и другая планово-экономическая информация. В связи с этим рассматривается примерная структура бизнес плана.

Таким образом, типовой бизнес-план содержит в себе такие разделы как:

Титульный лист: название и адрес фирмы, имена учредителей и их адреса, сущность предлагаемого проекта, стоимость проекта.

Резюме (обзорный раздел): главные положения проекта.

Положение дел в отрасли: протекающая ситуация и тенденции развития этой ситуации; вероятные конкуренты; потребители.

Суть предлагаемого проекта: выпускаемая продукция (услуги); необходимое помещение и оборудование; требуемый управленческий и производственный персонал; сведения о непосредственном предпринимателе и его потенциальных партнерах.

Производственный план предполагает содержание производственного и технологического процессов; возможные партнеры и субподрядчики; основные производственные фонды и их стоимость; объем выпускаемой продукции и номенклатура; перечень используемых материалов; поставщики необходимого сырья.

План маркетинга содержит в себе указание цены на продукцию (услугу); вероятные каналы сбыта; реклама продукции (услуги); прогноз новых видов изделий на предприятии; целевые показатели.

Организационный план включает в себя: форму собственности; информацию о партнерах; пределы ответственности партнеров; состав руководства; организационная структура предприятия; делегирование обязанностей и функций.

Финансовый план - это прежде всего:

- план расходов и доходов;
- финансовые поступления и платежи;
- балансовый план; самоокупаемость проекта;
- источники денежных средств;
- принцип использования доходов.

Оценка риска предполагает: выявление слабых сторон предприятия; вероятность появления новейших технологий на рынке; альтернативные стратегии; надежность поставщиков и партнеров.

Приложения включают в себя перечень основных документов.

Планирование деятельности фирмы с помощью бизнес-плана является весьма выгодным:

- заставляет руководителей фундаментально изучить перспективы фирмы;
- позволяет осуществить более четкую координацию предпринимаемых усилий по достижению поставленных целей;
- определяет показатели деятельности фирмы, необходимые для последующего контроля;
- побуждает руководителей конкретнее определить свои цели и пути их достижения;
- делает фирму более подготовленным к внезапным изменениям рыночных ситуаций[40].

Предложенный в текущей работе бизнес-проект мы будем оценивать с использованием метода точки безубыточности.

В современной экономике широко используется расчет точки безубыточности в различных модификациях. При помощи его можно определить риск инвестиционного проекта. Суть данного метода заключается в определении минимально допустимого (критического) уровня производства товаров (продаж, услуг), при котором предприятие будет являться безубыточным.

Для успешного ведения бизнеса необходимо знать, какой объем продукции требуется реализовать фирме для покрытия всех затрат на ее производство. При меньшем объеме

производства и продаж продукции предприятие будет не прибыльным, при большем – получит прибыль. Кроме того, чем ниже будет рассчитанный критический уровень производства, тем более устойчивым будет предприятие в условиях большой вероятности сокращения рынков сбыта.

Точка безубыточности может быть определена графически и аналитически. При построении графиков по горизонтальной оси откладывают объем производства, по вертикальной – производственные затраты, при этом отдельно постоянные и переменные, и доход.

Предполагается, что продажи происходят равномерно, цены на продукцию и сырье за рассматриваемый период времени не изменяются; при изменении объема продаж переменные затраты в расчете на единицу продукции постоянны; постоянные издержки не меняются в указанном диапазоне объема продаж, весь объем произведенной продукции реализуется.

В результате построений получают графики постоянных и переменных затрат, валовых издержек, объем реализации продукции. Точка пересечения графиков выручки и валовых затрат будет являться точкой безубыточности.

Далее рассмотрим вариант аналитического расчета. Точка безубыточности является таким объемом производства продукции, при котором полученные доходы покрывают все издержки и расходы предприятия, но не увеличивают прибыль, то есть прибыль равна нулю. Здесь, как и в графическом способе, при расчетах необходимо учитывать, что вся произведенная продукция будет реализована, то есть объем производства соответствует объему продаж.

Выручка от реализации продукции вычисляется по формуле:

$$V_P = I_{\text{ПОСТ}} + I_{\text{ПЕР}} + П;$$

где V_P - доходы от реализации товаров и услуг;

$I_{\text{ПОСТ}}$ - постоянные расходы;

$I_{\text{ПЕР}}$ - переменные расходы;

$П$ - прибыль.

Значения выручки и затрат должны относиться к одному и тому же периоду времени - месяц, квартал, год. В результате расчетов мы найдем значение точки безубыточности за тот же период времени[41].

Срок окупаемости проекта определим при помощи точки безубыточности, которая определяется как минимальный объем реализации продукции, при котором расходы будут компенсированы доходами, а после реализации каждой следующей за предыдущей единицы продукции предприятие будет получать чистую прибыль.

Определим маржинальный доход по формуле:

$$MR = TR - VC \quad (1.1)$$

где TR - выручка от реализации продукции, тыс. руб.;

VC - переменные затраты, тыс. руб.

Далее рассчитаем коэффициент маржинального дохода по формуле:

$$K_{MR} = MR \setminus TR \quad (1.2)$$

Точка безубыточности в денежных единицах может быть найдена по формуле:

$$T_{БД} = FC \setminus K_{MR} \quad (1.3)$$

где FC - постоянные затраты, тыс. руб.

Таким образом, необходимо произвести $T_{БД}$ и реализовать на $T_{БД}$, чтобы получить нулевую прибыль. Все продажи выше $T_{БД}$ будут приносить прибыль.

Запас прочности в денежных единицах определяется по формуле:

$$Z_{ПР} = (V_P - T_{БД}) / V_P \times 100\% \quad (1.4)$$

Запас прочности часто является более объективной характеристикой, чем точка безубыточности. Рассчитав данный показатель, можно выяснить, насколько близко находится компания к границе, за которой будут убытки [39].

Кроме того у предприятия есть запас финансовой прочности в размере $Z_{ПР}$. Данный показатель свидетельствует о том, на какую сумму предприятие может снизить выручку от реализации и не получить убытков.

Рентабельность инвестиций показывает, насколько они эффективны. Рассчитаем рентабельность инвестиций по формуле:

$$R_{И} = ПР_ч / И \quad (1.5)$$

где $ПР_ч$ - величина чистой прибыли за три года реализации проекта, тыс. руб.;

- $И$ - величина инвестиций, тыс. руб.

Полученное значение больше нуля, следовательно, проект можно считать эффективным.

Одним из недостатков метода является отсутствие учета налоговых выплат. Взяв за основу расчет точки безубыточности, можно по аналогии вычислить объем производства для получения запланированного (целевой) дохода [40].

Если фирма не меняет объем производства (продаж), не расширяется и не уменьшается, то низкая точка безубыточности будет критерием успешного функционирования фирмы. Если же при таких условиях происходит рост точки безубыточности, это будет сигналом ухудшения финансового положения предприятия.

Однако на практике условия функционирования предприятия могут изменяться, и рост точки безубыточности может быть вызван разными причинами. Например, расширение производства неизбежно приведет к росту затрат: возрастают издержки на обслуживание и ремонт оборудования, на аренду новых помещений, происходит увеличение числа работников и, следовательно, расходы на оплату труда, и т.д. Предприятие, в связи с увеличением объемов производства, будет иметь новую точку безубыточности, более высокую.

Существует пропорциональная зависимость между размером оборота предприятия и величиной ее точки безубыточности. Например, для мелкого торгового предприятия величина точки безубыточности может быть в сотни раз меньше, чем соответствующая величина для крупной торговой фирмы. Сравнить их устойчивость на рынке можно несколько иным способом.

Найдя точку безубыточности, можно рассчитать запас устойчивости (запас прочности) компании – степень превышения объема производимого товара над критическим объемом, или, другими словами, насколько далеко отстоит предприятие от точки безубыточности. Этот показатель показывает жизнеспособность предприятия.

Таким образом, рассмотрев цели и сущность бизнес-планирования, а также различные аспекты практики

составления бизнес-планов, можно сделать выводы, что бизнес-план является одним из важнейших документов, разрабатываемых на предприятии. С одной стороны, он служит средством привлечения инвесторов с целью финансирования, с другой стороны – имеет самостоятельную ценность, является эффективным инструментом управления, помогает предпринимателю повышать эффективность своей предпринимательской деятельности.

Глава 2. Организационно-экономический анализ и разработка бизнес плана повышения эффективности деятельности Медицинского центра «Клиника 01» ООО «ОРТ-МЕД»

2.1. Общая характеристика Медицинского центра «Клиника 01» ООО «ОРТ-МЕД»

Общество с ограниченной ответственностью «Центр ортопедической медицины» далее Медицинский центр «Клиника 01» ООО «Центр ортопедической медицины» является юридическим лицом, коммерческой организацией. Общество зарегистрировано в 2009 году в

МИФНС №1 по Республике Адыгея. Юридический адрес: Республика Адыгея, г. Майкоп, ул. Пионерская, 297. Директор Медицинского центра «Клиника 01» Мачуков О.К.

Основной вид деятельности по справочнику ОКВЭД – «Деятельность в области здравоохранения».

Лицензия № ЛО-01-01-000502. Дата начала действия 2 марта 2017 г. Вид лицензируемой деятельности: «Медицинская деятельность (за исключением указанной деятельности, осуществляемой медицинскими организациями и другими организациями, входящими в частную систему здравоохранения, на территории инновационного центра «Сколково»)»

Дополнительный вид деятельности по справочнику ОКВЭД - «Деятельность физкультурно- оздоровительная».

ООО «Центр ортопедической медицины» строит свою деятельность на основании Устава и действующего законодательства РФ.

Имеет собственные средства визуальной идентификации (фирменная печать, штампы, бланки, эмблема и т.д.).

Целями деятельности ООО «Центр ортопедической медицины» являются расширение рынка медицинских и физкультурно-оздоровительных услуг на территории Республики Адыгея, а также получение прибыли.

Для достижения целей своей деятельности ООО «Центр ортопедической медицины» может приобретать права, исполнять обязанности и осуществлять действия в соответствии с Уставом и законодательством РФ.

В основе деятельности фирмы с первого дня и до настоящего времени всегда было внимательное отношение к каждому клиенту и его требованиям к оказываемым услугам,

профессионализм и постоянное стремление к самосовершенствованию всех работников Медицинского центра, а также стабильное развитие компании в целом путем укрепления достигнутых позиций на каждом из направлений ее деятельности.

Миссия организации - максимальное удовлетворение потребностей клиентов, предоставление качественных услуг, стабильность и успешность на рынке медицинских и оздоровительных услуг, получение прибыли от реализации медицинских и оздоровительных услуг, постоянное внедрение инноваций.

Стратегия организации - многостороннее развитие компании, усиление позиций на рынке медицинских и оздоровительных услуг.

Цель деятельности - расширение сферы влияния, привлечение новых клиентов и увеличение размера прибыли.

Конкурентные преимущества Медцентра:

- гарантия доступных цен;
- бесплатная консультация врача при лечении в клинике;
- скидки пенсионерам и льготным категориям;
- работа без очередей (предварительная запись);
- индивидуальный комплекс реабилитации в подарок.

Перспективы развития - преобразование компании в крупного лидера по оказанию медицинских и оздоровительных услуг по Республике Адыгея по специализации травматология и ортопедия; увеличение ассортимента и объема продаж медицинских услуг; улучшение качества обслуживания клиентов; расширение базы постоянных клиентов и привлечение новых; повышение конкурентоспособности; создание положительного имиджа организации.

Медицинский центр «Клиника 01» ООО «Центр ортопедической медицины» - это современное многопрофильное лечебно-профилактическое учреждение, которое оказывает медицинскую помощь взрослому и детскому населению не только г. Майкопа, но и его районов.

Основной вид деятельности - оказание платных медицинских услуг, включающих в себя: диагностические, лечебно-профилактические и физкультурно-оздоровительные услуги.

Направления деятельности Медицинского центра «Клиника 01» ООО «Центр ортопедической медицины»:

- кардиология (ЭКГ, суточное мониторирование ЭКГ-холтер);
- травматология, ортопедия;
- гинекология;
- экстракорпоральная ударно-волновая терапия;
- физиотерапевтическое лечение (лазеротерапия, ультразвуковая терапия);
- косметология;
- стоматология;
- лечебный массаж;
- дневной стационар;
- забор анализов на все виды исследований.

Медицинский центр «Клиника 01» имеет выгодное местоположение, находится на одной из центральных улиц г. Майкопа, рядом остановки общественного транспорта. Выгодное размещение положительно сказывается на посещаемости Медицинского центра.

Большое значение для пациентов имеет уровень и качество обслуживания. Интерьер центра располагает

к расслаблению, а персонал максимально вежливым и услужливым. При входе в центр размещена информационная доска с лицензиями на каждый вид медицинских услуг, сертификаты и дипломы специалистов. Главное — с самого первого взгляда сформировать у клиента доверие к вашей клинике.

Основным фактором спроса на услуги Медицинского центра «Клиника 01» является квалификация специалистов. Репутация врачей, работающих в данной клинике, неотъемлема от репутации самого Медицинского центра. Поэтому при поиске сотрудников в первую очередь обращалось внимание на уровень образования, профессиональный стаж, наличие базы постоянных пациентов. К работе были привлечены только квалифицированные специалисты, работающих в поликлиниках и больницах г. Майкопа, с опытом не менее 5-ти лет. Таким образом, основная часть клиентов узнает о данном медицинском учреждении именно после приема в бесплатной поликлинике или больнице.

Медицинский центр «Клиника 01» соблюдает санитарные нормы и правила для данного типа учреждений. Это касается специальных требований для организации помещения, регулярного повышения квалификации специалистов, контроля за исправностью оборудования. При любом несоответствии государственным требованиям Медицинский центр может лишиться лицензии на деятельность, получать которую необходимо каждые 5 лет.

Прейскурант цен на оказываемые медицинские услуги представлен в приложении 1.

Кроме того, на территории Медицинского центра расположен фитнес-клуб общей площадью 100 кв. м,

работающий по франшизе-бренда «Русский WELLNES». Индустрия WELLNESS – это промежуточное звено между обычными фитнес-клубами, тренажерными залами и серьезными медицинскими процедурами и является официальными дистрибьюторами фабрик Италии, Франции, Польши, Чехии. Спортивные занятия фитнес-зале Медицинского центра «Клиника 01» совмещаются с релакс-процедурами и аппаратными методами ухода за телом, а также используются «умные» тренажеры, в частности тонусные столы «Newtonic», позволяющие исключить вредную нагрузку на сердце, сосуды и позвоночник. Это делает занятия доступными для людей разного возраста и с различным состоянием здоровья.

Фитнес-клуб Медицинского центра «Клиника 01» нацелен на клиентов со средним уровнем доходов.

Конкурентные преимущества:

- высокий уровень подготовки инструкторов;
- доступные цены;
- индивидуальный подход к каждому клиенту;
- бесплатное написание программы питания, исходя из индивидуальных особенностей и целей клиента;
- акции и возможность приобретения абонемента;
- анализ новых разработок спортивного оборудования.

Стоимость услуг и объем заполняемости фитнес-клуба представлен в таблице 2.1.

Таблица 2.1. Стоимость услуг и объем заполняемости фитнес-клуба

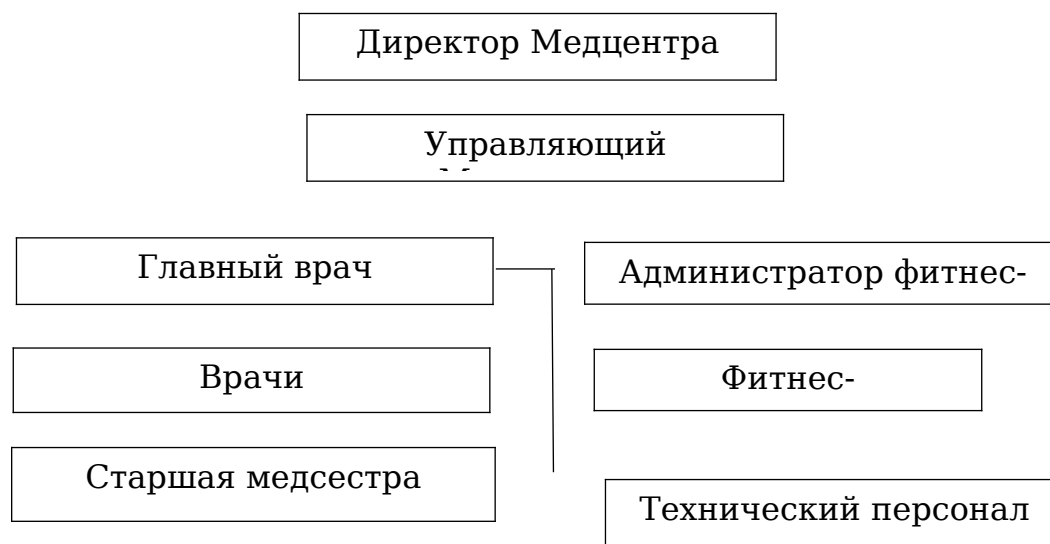
Наименование услуг	Цена за занятие 1 час, руб.	Количество занятий в месяц, час	Заполняемость (максимальн	Общий доход тыс. руб.
--------------------	-----------------------------	---------------------------------	---------------------------	-----------------------

			о 10 человек) в день	в мес.
Тренажерный зал	250	40	3	300
Аэробика	200	30	2	120
Степ-аэробика	200	40	2	160
Силовые тренировки	200	40	2	160
Итого				740

Фитнес-клуб Медицинского центра «Клиника 01» действует на рынке пять лет. Численность персонала составляет 6 человек. У фитнес-клуба уже образовалась своя клиентура в соотношении 60:40 (постоянная – новая клиентура). Работа фитнес-клуба по части наполнения клиентов, в основной своей части, связана с рекомендациями врачей Медцентра «Клиника 01», т.е. клиенты клиники – клиенты фитнес-центра.

Услугами Медцентра могут воспользоваться как частные лица, так и корпоративные клиенты.

Медицинский центр «Клиника 01» ООО «Центр ортопедической медицины» использует линейно-функциональную структуру управления, так как руководитель несет полную ответственность и обеспечивает руководство над подчинёнными по всем видам деятельности (рисунок 2.1).



Медсестра лаборатории по забору анализов

Рисунок 2.1. Организационная структура Медицинского центра «Клиника 01» ООО «Центр ортопедической медицины»

Численность штатных сотрудников 13 человек и 7 человек работают по договору оказания услуг, что создает идеальные условия для данной оргструктуры – экономичность, простота и предельное единоначалие.

Во главе Медицинского центра «Клиника 01» ООО «Центр ортопедической медицины» стоит руководитель, который распоряжается всеми средствами предприятия, контролирует и направляет деятельность своих подчиненных, несет ответственность за соблюдение финансовой дисциплины, также принимает решения по разработке и реализации стратегии

Должностные обязанности управляющего Медцентром:

- организует разработку миссии, маркетинг-плана и бизнес-плана Медицинского центра;
- организует выполнение бизнес-плана компании по своим направлениям работы;
- принимает в пределах своих функциональных обязанностей решения;
- преобразует распоряжения директора в конкретные поручения для всего персонала Медицинского центра и обеспечивает выполнение этих распоряжений;
- формулирует проблемы, возникающие в компании; проводит с подчиненными обсуждение этих проблем;

предлагает директору планы решения проблем в письменном виде;

- организует накопление и анализ информации о работе медицинского центра/клиники, маркетинговой и финансовой информации; организует подготовку информации для принятия решений директору;

- организует разработку и изменение организационных документов для всего персонала медицинского центра/клиники: положения, должностные инструкции, памятки и стандарты; внедряет в работу эти документы после утверждения их директором;

- организует разработку стандартов на прием персонала в клинику, на процесс и результаты труда каждой категории сотрудников; устанавливает для персонала Компании необходимые контроллинговые показатели на эффективность и качество труда; внедряет в работу все стандарты, утвержденные директором;

- организует разработку для всего персонала фирмы системы материального и морального стимулирования в пределах установленного директором фонда оплаты труда; после утверждения директором применяет разработанные системы в работе Медицинского центра.

Должностные обязанности главного врача:

- организовать работу коллектива по оказанию своевременной и качественной медицинской и лекарственной помощи населению;

- осуществлять руководство учреждением здравоохранения в соответствии с действующим законодательством, определяющим деятельность органов и учреждений здравоохранения;

- представлять учреждение здравоохранения в государственных, судебных, страховых и арбитражных органах;
- обеспечивать организацию лечебно-профилактической, административно-хозяйственной и финансовой деятельности учреждения;
- анализировать деятельность учреждения здравоохранения и на основе оценки показателей его работы принимает необходимые меры по улучшению форм и методов работы учреждения;
- контролировать выполнение требований правил внутреннего трудового распорядка, техники безопасности, охраны труда, технической эксплуатации приборов, оборудования и механизмов;
- рассматривать и утверждать положения о структурных подразделениях учреждения и должностные инструкции работников.

Должностные обязанности старшей медсестры:

- рационально организует труд среднего и младшего медицинского персонала отделения;
- составляет графики работы и отпусков медицинского персонала отделения; составляет табель на заработную плату, оформляет листки временной нетрудоспособности сотрудников отделения;
- обеспечивает трудовую дисциплину, соблюдение правил внутреннего трудового распорядка, охраны труда и техники безопасности средним и младшим медицинским персоналом отделения;
- составляет заявки на медикаменты и инструментарий, оборудование, заверяет их у заведующего отделением, своевременно получает из аптеки и с медицинского склада

медикаменты, инструментарий и т.д.; составляет списки на списание и участвует в списании пришедшего в негодность инструментария и оборудования;

- правильно хранит и учитывает сильнодействующие и ядовитые медикаменты;

- контролирует правильность проведения стерилизации инструментария и перевязочного материала;

- ведет необходимую учетно-отчетную документацию;

- систематически повышает свою профессиональную квалификацию и организует занятия по повышению профессиональной квалификации среднего и младшего медицинского персонала Медцентра.

Должностные обязанности администратора фитнес-клуба:

- обеспечение клиентской поддержки в фитнес-клубе, по телефону и e-mail;

- составление сопутствующей документации;

- ведение отчетности;

- координация работы персонала клуба;

- наблюдение за порядком и чистотой в клубе.

Должностные обязанности фитнес-тренера:

- выходить на работу только в установленной одежде;

- корректно и быстро реагировать на жалобы клиентов;

- поддерживать чистоту и порядок в зале в рабочее время;

- заполнять внутреннюю соответствующую документацию;

- определять физические способности клиента (гибкость, ловкость, сила и т.д.);

- обучать клиентов правильной и безопасной технике выполнения всех упражнений и осуществлять контроль за их выполнением;

- способствовать быстрой адаптации новых клиентов;

- изучать новые техники, технологии и методики проведения тренировок;

- соблюдать требования техники безопасности, охраны труда, гигиены и санитарии труда, противопожарной безопасности и в случае чего оперативно принять меры по устранению нарушений;

- поддержание собственной профессиональной физической формы на уровне, который соответствует занимаемой должности.

Штатное расписание работников предприятия представлено в таблице 2.2.

Таблица 2.2. Штатное расписание работников предприятия

Должность	Количество штатных единиц	Способ оплаты	Размер заработной платы в месяц, тыс. руб.	Отчисления от ФОТ, тыс. руб.
Директор	1	Оклад	30	9,06
Управляющий	1	Оклад	20	6,04
Старшая медсестра	1	Оклад	12	3,62
Медсестра	1	Оклад	10	3,02
Администратор фитнес-клуба	1	Оклад	12	3,62
Фитнес-тренер	4	Оклад	15	4,53
Технический персонал	2	Оклад	8	2,42
Итого	13		160	48,32

Штатное расписание работников по договору оказания услуг предприятия представлено в таблице 2.3.

Таблица 2.3. Штатное расписание работников по договору оказания услуг предприятия

Должность	Количество	Способ	Размер	Отчислен
-----------	------------	--------	--------	----------

	во внештатн ых единиц	оплаты	заработ-ной платы в месяц, тыс. руб.	ия от ФОТ, тыс. руб.
Врачи	7	Процент от выручки (50%)	15	4,53
Итого	7		105	31,71

Медицинские работники Медицинского центра «Клиника 01» ООО «Центр ортопедической медицины» систематически занимаются повышением своей профессиональной квалификации, обучаясь в ведущих учебных заведениях России и за рубежом. Постоянно ведется работа по изучению и применению новейших методов диагностики и лечения. Ежегодно в Медицинском центре «Клиника 01» внедряются новые методики диагностики, лечения и реабилитации больных. В центре всегда уделяется большое внимание вопросам качества оказания медицинской помощи. Руководители структурных подразделений обучены вопросам экспертизы качества медицинской помощи в образовательных учреждениях г. Москва и г. Санкт-Петербург. Из года в год растет количество обращающихся в центр пациентов, по итогам 2017 года их число составило почти 2 тысячи человек. Используя качественное оборудование и принимая на работу профессиональных сотрудников, руководитель добился высокой сплоченности коллектива и повышенного интереса со стороны клиентов.

2.2. Анализ финансово-хозяйственной деятельности Медицинского центра «Клиника 01»

Медицинский центр «Клиника 01» ООО «Центр ортопедической медицины»- это современный медицинский центр, где лучшие методики современной медицины объединены в комплексный, целостный подход, обеспечивающий положительные результаты проводимого лечения. Полный спектр медицинских услуг центра позволяет получить своевременную и качественную помощь в области здоровья в целом.

Основные технико-экономические показатели деятельности Медицинского центра «Клиника 01» ООО «Центр ортопедической медицины» представлены в таблице 2.4.

Выручка от реализации услуг в 2014 году по сравнению с 2015 увеличилась на 1, 17 раза, а в отношении 2015 года с 2016 год на 1, 1 раза, это говорит о том, что Медицинский центр «Клиника 01» ООО «Центр ортопедической медицины» в связи с увеличением спроса на оказываемые услуги, небольшим повышением стоимости услуг.

Прибыль от реализации в отчетном году составила 1453,2 тыс. руб., а это на 27,6 тыс. руб. больше, чем в предыдущем. При этом можно заметить, что себестоимость продукции увеличилась на 16%, а чистая прибыль увеличилась на 23, 46 тыс. руб.

Из произведенных расчетов видно, что рентабельность продаж уменьшилась на 5,2 % в 2015 году, и до 3% в 2016, связано это с приобретением оборудования.

Таблица 2.4. Техничко-экономические показатели деятельности Медицинский центр «Клиника 01»

№	Наименование	Период	Отклонение 2015-
---	--------------	--------	------------------

	показателей				2016	
		2014	2015	2016	Абсолютно е	Относи- тельное,%
1	Выручка от реализации услуг, тыс. руб.	3190,8	3747,2	4136,2	389	110
2	Себестоимость услуг, тыс. руб.	1812,4	2321,6	2683	361,4	116
3	Прибыль от реализации, тыс. руб.	1378,4	1425,6	1453,2	27,60	101,9
4	Сумма налога, тыс. руб.	206,76	213,84	217,98	4,14	101,9
5	Чистая прибыль, тыс. руб.	1171,6 4	1211,7 6	1235,2 2	23,46	101,9
6	Общая величина активов, тыс. руб.	1184,4	1233	1112,4	-120,6	90,2
7	Количество штатных работников, чел.	12	13	13	0	0
8	Фонд оплаты труда работников, тыс. руб.	1680	1720	1920	200	111,6
9.	Среднемесячная заработная плата работников, тыс. руб.	10,8	11,03	12,3	+1,27	111,5
9	Стоимость основных средств, тыс. руб.	16580	16550	16180	-370	97,8
10	Рентабельность продаж, %	43,2	38	35	-3	92,1

Проанализировав финансовую деятельность Медицинского центра «Клиника 01» ООО «Центр ортопедической медицины», можно сделать вывод о том, что предприятие является финансово устойчивым.

Еще десять лет назад мало кто верил, что частные медицинские центры не только станут пользоваться спросом, но и смогут приносить хорошую прибыль своим создателям. Однако реальность такова, что с каждым годом все больше людей делают выбор в пользу платных клиник. Это означает, что данное направление не только прибыльно в текущий момент времени, но и имеет большие перспективы для роста доходов в будущем.

Привлекательность данного вида бизнеса привела к высокой конкуренции на рынке платных медицинских услуг г. Майкопа.

В таблице 2.5 представлен анализ основных конкурентов Медицинского центра «Клиника 01» ООО «Центр ортопедической медицины»

Таблица 2.5. Анализ основных конкурентов Медицинского центра «Клиника 01» ООО «Центр ортопедической медицины»

Факторы конкурентоспособности	Медцентр «Гиппократ»	Медцентр «Клиника 01»	Медцентр «Мой доктор»	Медцентр «Клиника доктора Жарова»
1. Качество	среднее	высокое	высокое	низкое
2. Цена	высокая	средняя	высокая	высокая
3. Уровень обслуживания	среднее	высокое	высокое	среднее
4. Финансовое состояние	стабильное	стабильное	стабильное	нестабильное
5. Дизайн	высокий	высокий	высокий	средний
6. Уровень квалификации персонала	средний	высокий	высокий	средний
7. Ассортимент услуг	высокий	высокий	высокий	низкий
8. Специализация	общая	общая; ортопедия и травматология	общая; гинекология	общая
9. Дополнительные услуги и применение инновационных методов лечения	нет	метод экстракорпоральной ударно-волновой терапии на аппарате SWISS DOLOR CLAST фирмы ELECTRO MEDICAL SYSTEM (EMS) Швейцария; методика плазмолифтинга для	проведение операций, стационар круглосуточного пребывания, метод эфферентной терапии плазмореферез, ТЭС-терапия (способ повышения уровня эндорфина (гормона	нет

		лечения суставов; фитнес-клуб для восстановления и реабилитации.	радости) в организме.	
10.Уровень обеспеченности современным оборудованием	высокий	высокий	высокий	низкий
11.Уровень стимулирования спроса	высокий	высокий	высокий	средний
12. Уровень информационного обеспечения потребителя	высокий	высокий	высокий	средний

Данные представлены в таблице 2.5 свидетельствуют, что главным приоритетом Медицинского центра «Клиника 01» ООО «Центр ортопедической медицины» является качество оказываемых услуг и использование передовых методов решения медицинских проблем.

Основные конкурентные преимущества Медицинского центра «Клиника 01»:

- высококлассные специалисты;
- новейшее оборудование;
- быстрый доступ к лечению;
- индивидуальный подход;
- конфиденциальность;
- доступные цены;
- наличие специализации (ортопедия и травматология);
- применение передовых методов лечения в ортопедии и травматологии (метод экстракорпоральной ударно-волновой

терапии на аппарате SWISS DOLOR CLAST фирмы ELECTRO MEDICAL SYSTEM (EMS) Швейцария; методика плазмолифтинга для лечения суставов);

- фитнес-клуб для восстановления и реабилитации.

Анализ основных конкурентов показал, что Медицинский центр «Клиника 01» ООО «Центр ортопедической медицины» занимает одно из лидирующих позиций на рынке медицинских услуг г. Майкопа, уступая лишь Медицинскому центру «Мой доктор».

Составим SWOT-анализ Медицинского центра «Клиника 01» ООО «Центр ортопедической медицины» (таблица 2.6).

Комбинации «возможности - сильные стороны» закономерно используются как ориентиры стратегического развития.

Новые возможности на рынке для организации применение технологии Интернета для записи на прием к врачу; сильные стороны - не только наличие специалистов, умеющих неплохо письменно излагать свои мысли, но еще и Интернет-издательство, обеспечивающее грамотное продвижение медицинских услуг.

Таблица 2.6. SWOT-анализ медицинского центра Медицинского центра «Клиника 01»

Сильные стороны:	Слабые стороны
<ul style="list-style-type: none"> - компания недавно на рынке, но уже смогла завоевать расположение клиентов (пациентов) - наличие необходимых финансовых ресурсов - умение профессионально вести конкурентную борьбу - наличие собственных технологий и стандартов 	<ul style="list-style-type: none"> - уход в декрет сразу нескольких врачей (на момент-декабрь 2017 г.) - женский, постоянно интригующий коллектив - некоторые медицинские услуги «устарели» - отсутствие четкой стратегии - невысокая численность работников

<ul style="list-style-type: none"> - относительно низкие затраты - эффективная реклама, наличие Интернет-издательства, обеспечивающее грамотное продвижение медицинских услуг - наличие потребности в услугах фирмы на рынке здравоохранения 	<ul style="list-style-type: none"> - отсутствие дневного стационара - выезда врачей на дом - отсутствие записи - нет ориентации на виды медицинских услуг для обеспеченных клиентов
Возможности	Угрозы
<ul style="list-style-type: none"> - обслуживание дополнительных групп клиентов(пациентов) применяя технологии Интернета для записи на прием к врачу - выход на новый рынок - расширение линии услуг - увеличение темпов роста рынка - неблагоприятные изменения в темпах роста курса валют 	<ul style="list-style-type: none"> - неожиданная проверка налоговой инспекции - публикация какой-нибудь статьи медицинскими центрами-конкурентами - вхождение на рынок сильного конкурента. - снижение темпов роста рынка - усиление конкурентной борьбы по направлению индивидуальной медицине

Очевидно, что из данной комбинации следует: необходимо наращивать потенциал Медицинский центр «Клиника 01» ООО «Центр ортопедической медицины» в области дистанционного заказа медицинского обслуживания. Комбинации «возможности - слабые стороны» можно применять для внутренних преобразований.

Новые возможности на рынке - появление достаточно устойчивого спроса на услуги по индивидуальной медицине. Слабые стороны Медицинского центра «Клиника 01» ООО «Центр ортопедической медицины»- нет ориентации на виды медицинских услуг для обеспеченных клиентов. Очевидно, что из этой комбинации следует: надо срочно начать наращивать потенциал в области VIP-обслуживание. Комбинации «угрозы - слабые стороны» рассматриваются как ограничения стратегического развития.

Новые угрозы на рынке для Медицинского центра «Клиника 01» ООО «Центр ортопедической медицины» - усиление конкурентной борьбы по направлению

индивидуальной медицине, в результате чего цены в этой сфере деятельности близки к точке безубыточности. Слабые стороны Медицинский центр «Клиника 01» - невысокая численность работников, отсутствие дневного стационара, выезда врачей на дом.

Комбинации «угрозы - сильные стороны» - это потенциальные стратегические преимущества Медицинского центра «Клиника 01» ООО «Центр ортопедической медицины».

Новые угрозы на рынке для Медицинского центра «Клиника 01» - активизация деятельности структур, проверяющих деятельность медицинских организаций. Очевидно, что из этой комбинации следует, - долговременное конкурентное преимущество позволит Медицинскому центру «Клиника 01» ООО «Центр ортопедической медицины» победить конкурентов и достаточно долго удерживать лидерство. Перечислим возможности, открывающиеся перед Медицинским центром «Клиника 01»:

- выход на новые рынки или сегменты рынка;
- расширение производственной линии;
- вертикальная интеграция.

Применяя модель SWOT-анализа более эффективно, чем это сделано в приведенном перечне возможностей, можно получить лучшие результаты анализа. Более правильным будет рассмотрение возможностей, которые открываются не только перед Медицинским центром «Клиника 01», но и перед его конкурентами на соответствующем рынке, где он работает. Эти возможности позволяют разработать программу соответствующих действий - стратегию Медицинского центра «Клиника 01» ООО «Центр ортопедической медицины».

Также при описании «возможностей», открывающихся перед Медицинским центром «Клиника 01», можно перечислить уже готовые конкретные действия, которые данное предприятие может осуществить. С точки зрения значения слова «возможность», кажется, что все вроде бы правильно, однако это приводит к тому, что, когда я пытаюсь привести в соответствие сильные и слабые стороны компании с представленными им «возможностями», ничего нового в результате не появляется.

Таким образом, переформулируем перечень возможностей, чтобы на рынке их могли одновременно использовать и конкуренты:

Итак, возможности:

- наличие неохваченных фирмами перспективных рынков или новых сегментов рынка;
- наличие на рынке фирм-партнеров;
- наличие существующих дилерских сетей.

В таком случае вариантов стратегических действий, полученных комбинированием сил, и слабостей рассматриваемой компании было бы несколько больше и, главное, они так буквально не совпадали бы с перечнем «возможностей».

Наличие существующих дилерских сетей может быть использовано (так как существуют сильные стороны Медицинского центра «Клиника 01» ООО «Центр ортопедической медицины» как в стратегии вертикальной интеграции в форме приобретения сетей распределения, так и для установления более тесных взаимоотношений с такими дилерами).

Таким образом, нами определено, что Медицинский центр «Клиника 01» ООО «Центр ортопедической медицины» обладает внутренними силами, чтобы воспользоваться внешними возможностями, и, во-вторых, выявил слабые стороны фирмы, которые могут усложнить проблемы, связанные с внешними опасностями.

Если определить списки сильных и слабых сторон Медицинский центр «Клиника 01», формируется и банк опасностей и возможностей на рынке, соответственно, можно составить довольно большое количество вариантов стратегических действий.

SWOT-анализ проводился в рамках обсуждения стратегии руководителями ООО «Центр ортопедической медицины». В итоге были утверждены следующие решения:

- начать разработку новых медицинских услуг для того, чтобы избежать конкурентных рисков на текущих рынках;
- финансировать концепцию реформирования Медицинского центра, а именно освоение новых видов услуг.

2.3. Разработка и экономическое обоснование бизнес идеи организации производства ортопедических стелек Медицинским центром «Клиника 01» ООО «Центр ортопедической медицины»

На сегодняшний день медицинские организации профилактической направленности обладают невысоким технологическим потенциалом, что не является фактором, способствующим росту конкурентоспособности оказываемых там медицинских и профилактических услуг. В этой связи, мы считаем, что текущее состояние основных средств требует

разработки мероприятий в рамках реализации генеральной стратегии развития, за счет активизации инвестиционных процессов. Это будет способствовать укомплектованию учреждений высокотехнологичным оборудованием, наличие которого определяет возможность перехода к оказанию высококачественной медицинской помощи и повышения уровня конкурентоспособности, в том числе на рынке платных медицинских услуг.

Как указывалось выше, Медицинский центр «Клиника 01» ООО «Центр ортопедической медицины» специализируется на оказании услуг при неврологических заболеваниях; заболеваниях опорно-двигательного аппарата, артрозов, заболеваниях стопы, остеохондрозов, остеопорозов, миалгии, невритов, а также с помощью разнообразных методик врачи клиники купируют болевые симптомы (лечение боли различной этиологии), занимаются лечением переломов, повреждений связочного аппарата и т. д.

Причинами создания такой специализации стали: огромная востребованность населения в квалифицированной медицинской помощи, низкая доступность и зачастую, невысокое качество услуг, предоставляемых бюджетными организациями.

Эта ситуация складывалась долгое время, но в последние годы стала просто катастрофической. Пациенты с хроническими или острыми заболеваниями опорно-двигательного аппарата, неврологическими, месяцами и годами принимают обезболивающие препараты, БАДы, «осаждают» физиокабинеты и кабинеты «узких» специалистов поликлиник.

Низкая результативность такого лечения обусловлена:

- отсутствием заинтересованности и ответственности медицинского персонала бюджетных организаций в конечном результате (выздоровлении пациента);

- отсутствием единого подхода к лечению патологий и ограничения, исходящие из соображений (рентабельности);

- отсутствием новейших методик и новых подходов к лечению заболеваний;

- огромное количество пациентов (на одного пациента в поликлинике врачу выделяют около 6 мин.) не дает возможности для индивидуального подхода к лечению пациента.

Именно поэтому основными принципами оказания медицинских услуг в Медицинском центре «Клиника 01» ООО «Центр ортопедической медицины» являются:

- ответственность перед пациентом - полная и правдивая информация о его состоянии, возможные пути решения его проблем и прогнозирование результатов лечения;

- индивидуальный подход - каждый пациент уникален, требует предельного внимания и максимально эффективного лечения с минимальным риском. Это обеспечивается высокой квалификацией медицинского персонала, уникальностью применяемых методик;

- комфорт в получении медицинской услуги: пациент заранее записывается на прием к врачу в удобное для него время и не должен часами просиживать в очередях;

- методики применяемые в лечении, подобраны с таким расчетом, что бы пациент не был привязан к временным рамкам (при необходимости курса лечения промежутки между процедурами от пяти до семи дней;

- максимальная эффективность лечения, проводимого в Медицинском центре «Клиника 01», сочетается с безопасностью и физиологичностью применяемых методик и препаратов, дающих долгосрочный результат. Все методики сертифицированы и признаны мировым медицинским сообществом.

Согласно данным статистики, более 75 % населения нашей страны испытывает проблемы с опорно-двигательным аппаратом и нуждаются в использовании специальных ортопедических стелек.

Цель бизнес-плана - организация изготовления ортопедических стелек по индивидуальным заказам на базе Медицинского центра «Клиника 01».

Индивидуальные ортопедические стельки - залог здорового опорно - двигательного аппарата. Главное отличие ортопедической стельки индивидуального изготовления от обычной стельки, которая есть в обуви, заключается в том, что она помогает ноге обрести правильное положение и перераспределить нагрузку благодаря своей специальной форме.

Стопа в организме человека выполняет амортизирующую функцию и защищает позвоночник, суставы от ударных нагрузок во время прыжков, бега и ходьбы. Если мышцы и связки стоп ослабевают, то у человека развивается плоскостопие. К изменению стопы может привести и неудобная или неправильно подобранная обувь. Ортопедические стельки индивидуального изготовления (ортезы) могут не только облегчить состояние при плоскостопии, но и постепенно исправить существующий дефект.

Ортопедические стельки индивидуального изготовления нужны не только при плоскостопии. Ими могут пользоваться и дети, у которых формируется стопа, и пожилые люди, которым необходимо снизить нагрузку на позвоночник, и спортсмены, и люди, которым по роду деятельности приходится много стоять. В Медицинском центре «Клиника 01» ООО «ОРТ-МЕД» у врача ортопеда можно получить подробную консультацию о том, какая нужна стелька, заказать и в течение одного дня получить ортопедическую стельку.

В Медицинском центре «Клиника 01» каждая стелька будет изготавливается вручную, гораздо точнее и эффективнее, чем компьютерное изготовление ортопедических стелек.

Инициатор бизнес-плана: Медицинском центре «Клиника 01» ООО «Центр ортопедической медицины».

Стоимость проекта -450 тыс. руб.

Начало реализации бизнес-плана – февраль 2018 года.

Срок окупаемости бизнес-проекта – 13 месяцев.

Количество новых рабочих мест-1.

Методика изготовления индивидуальных ортопедических стелек-супинаторов «СУРСИЛ-ОРТО». Именно их использует большинство современных специалистов. Главными преимуществами этой технологии является быстрота изготовления пары стелек (не более 20-40 минут), возможность индивидуального моделирования формы сводов стопы, возможность изготовления индивидуальных стелек даже для обуви с высоким каблуком, возможность поэтапной коррекции, что особенно важно для детей и взрослых с выраженными деформациями стопы.

Такие стельки изготавливаются с применением плоских полуфабрикатов-ортезов. В их основе лежит специальный

термопластичный стельковый пластик, который под воздействием высокой температуры размягчается, становится пластичным и принимает форму стопы пациента.

Сама стелька изготавливается на ровной поверхности, если речь идет об обычных профилактических стельках, или на специальной колодке, которая воссоздает положение стопы в обуви с высоким каблуком. В идеале для работы со стельками лучше всего подойдет специальный аппарат – плантоскоп с меркой, в комплект которого входит набор готовых колодок для каблуков различной высоты.

В том случае если пациент носит обувь без каблука или с каблуком не более 3 см, стелька изготавливается без использования вспомогательных колодок – на плоской поверхности. С помощью плантоскопа можно произвести визуальную оценку сводов стоп и степень их деформации, определить зоны перегрузки и распределения давления на отделы стопы, оценить реакцию сводов стопы и изменения положения пяточной кости во время тестов.

Правильно сформированные ортопедические стельки по слепку стопы, с учетом анатомических особенностей обеспечат правильное положение стопы во время использования, а это является залогом здоровья ваших ног и спины на долгие годы!

Такие стельки полностью повторяют изгибы стопы, благодаря чему нагрузка на нее распределяется равномерно. Создавая эффект постоянного массажа, ортопедические стельки улучшают кровообращение, значительно снижают болевые ощущения в позвоночнике, стопах, в голеностопном, коленном и тазобедренном суставах.

Так как Медицинский центр «Клиника 01» ООО «Центр ортопедической медицины» занимается оказанием

медицинских и физкультурно-оздоровительных услуг, то организация производства ортопедических стелек для него новый вид деятельности, следовательно, необходимо внести изменения в выписку ОГРН (услуга бесплатная, срок выполнения в налоговой инспекции по месту регистрации до пяти дней).

В подготовительный период необходимо выполнить следующие работы:

- провести маркетинговое исследование потребительского рынка;
- заключить договора на поставку оборудования;
- укомплектовать штат работников;
- обучить специалиста и врача ортопеда;
- провести пуско-наладочные работы;
- получить сертификат качества и разрешение на производственную деятельность.

Планируемый в первый год реализации проекта ассортимент продукции и услуг представлен в таблице 2.7.

Таблица 2.7. Наименование планируемой продукции и услуг

№	Наименование продукции	Себестоимость, руб.	Отпускная цена, руб.
1.	Консультация ортопеда	350	700
2.	Ортопедические стельки	2500	3000
3.	Ортопедические стельки (детские)	1000	1500

Ценовая политика будет направлена на осуществление прогрессивной технической политики, в частности на получение высококачественной продукции. Формировать ценовую политику производственного предприятия планируется под воздействием как внутренних (издержки

производства, реализации продукции, введение нововведений) так и внешних (инфляционные процессы, изменения в налоговой системе, меры государственного регулирования цен) факторов. Сочетание качественных и стоимостных характеристик продукции позволит новому субъекту рынка обеспечить себе гарантированный сбыт.

Факторы, влияющие на колебания цен – сезонность, изменение цен на материалы и полуфабрикаты, общее повышение стоимости жизни, вызванное социально-экономическими процессами (инфляция, рост налогообложения т.д.)

Спрос на ортопедические стельки в нашей стране высокий и стабильный. Но, стоит признать, что и конкуренция в этом сегменте не низкая.

В республике только один конкурент – это ФГУП «Майкопское протезно-ортопедическое предприятие» производящее данный вид продукции, но использующий устаревшие производственные технологии, материал (резина и кожа). Срок изготовления таких стелек 7 дней, срок эксплуатации всего 3 месяца, цена за пару 2000 рублей. Также многие магазины, реализующие обувь продают аналогичную продукцию российских и зарубежных производителей.

Медицинский центр «Клиника 01» ООО «Центр ортопедической медицины» предлагает новейший экспресс-метод изготовления ортопедических стелек «СУРСИЛ-ОРТО».

Срок эксплуатации таких стелек:

- для взрослых - 3-4 года;
- для детей - 1 год.

Преимущества индивидуальных ортопедических стелек:

- повседневный комфорт при ходьбе;

- снимают боли в стопах, коленных суставах и пояснице;
- оказывают лечебное и профилактическое воздействие;
- улучшают кровообращение и самочувствие;
- разгружают подушечки поперечного свода стопы при ношении обуви на высоком каблуке;
- предотвращают усталость и отечность ног;
- имеют долговечность эксплуатации;
- быстрота изготовления - 20-30 минут;
- высокое качество изделия;
- возможность этапной коррекции, что особенно актуально у детей;
- изготовление стелек для модельной обуви с высотой каблука от 3 до 12 см.

Ближайший конкурент, использующий такой метод изготовления стелек, расположен в г. Краснодаре.

Способы продвижения услуг - реклама, скидки пенсионерам, инвалидам, детям младшего и дошкольного возраста.

Данное производство не требует большой площади, достаточно 15 кв. м и будет располагаться рядом с кабинетом врача-ортопеда.

Для осуществления данной производственной деятельности необходимо приобрести следующее оборудование, представленное в таблице 2.8.

Таблица 2.8. Планируемое оборудование для организации цеха

№	Наименование оборудования	Кол-во, ед.	Цена за ед., руб.	Стоимость, руб.
1.	Мерка Хайдера	10	3000	30000
2.	Колодка ортопедическая	10	1000	10000

3.	Фен производственный	1	12000	12000
4.	Плантоскоп	1	35000	35000
5.	Станок точильно-шлифовальный стационарный	1	70000	70000
6.	Стул регулируемый	2	10000	20000
7.	Стол	1	10000	10000
8.	Стул	4	3000	12000
9.	Стеллаж для заготовок	1	15000	15000
10	Кухонка	1	10000	10000
.				
11	Банкетка	1	6000	6000
.				
	Итого			230000

Необходимые оборотные средства: 160000 рублей на приобретение комплектующих для изготовления ортопедических стелек (стельки-полуфабрикаты, подпяточный корректор с термоклеем, укрепитель пластиковый, велькро и другие), спецодежды, инвентаря.

Расходы, связанные с ведением предпринимательской деятельности: реклама - 10000 рублей; обучение специалиста (средне-специальное медицинское образование обязательно) и врача-ортопеда программам: «Индивидуальное ортезирование стоп по методике «СУРСИЛ-ОРТО»; «Изготовление индивидуальных ортопедических стелек»; «Консервативные методы лечения патологии стоп» в г. Ростов на Дону. Полный курс обучения 3 дня. Сертификат. Стоимость обучения - 50000 руб. Итого: 60000 руб.

Предполагается привлечение на работу на постоянной основе техника-технолога (средне-специальное медицинское образование обязательно, стаж работы не менее трех лет) (таблица 2.9). Отчисления от ФОТ работника составят 30,2%.

Этапы изготовления ортопедической стельки:

1. Врач ортопед производит визуальную диагностику патологий стопы и передает информацию технику -технологу.

2. Техник-технолог на основе полученных сведений об индивидуальных отклонениях в строении стопы определяется рецептура изготовления стельки.

3. Изготовление ортопедических стелек. При изготовлении стельки учитываются вес человека, состояние позвоночника и другие особенности организма.

4. Примерка.

5. Коррекция стельки по стопе.

Таблица 2.9. Штатное расписание работников цеха

№ п/п	Должность	Количество, чел.	Зарплата в месяц, руб.	Фонд оплаты труда в месяц, руб.	Отчисления от ФОТ в месяц, руб.
2018 г.					
1.	Техник-технолог	1	15000	15000	45300
	Итого	1	15000	15000	45300
2019 г.					
1.	Техник-технолог	1	19000	19000	5738
	Итого	1	19000	19000	5738

Медицинский центр «Клиника 01» ООО «Центр ортопедической медицины» по данному виду деятельности будет платить УСН - доходы х 6%.

Суммируя все вышеперечисленные расходы и затраты можно представить в виде таблицы 2.10 план капитальных вложений, источники финансирования которые складываются из собственных средств.

Таблица 2.10. Календарный план первоначальных вложений

№	Инвестиционные затраты	Сумма, тыс. руб.
1.	Приобретение производственного	230

	оборудования	
2.	Затраты на сырье, спецодежду, инвентарь	160
4.	Затраты на обучение персонала	50
5.	Затраты на рекламу	10
	Итого	450
Источник финансирования - собственные средства		450

В 2017 году на приеме у врача-ортопеда побывало 900 больных с разнообразными заболеваниями опорно-двигательного аппарата. Каждому третьему врач прописал использовать ортопедические стельки, т.е. 300 посетителей Медцентра могли бы заказать такие стельки, не выходя из медицинского учреждения. При составлении финансового плана используем эти данные для прогноза объема продаж в первый год реализации бизнес-проекта добавив еще тех больных которые узнала об этом производстве от знакомых, из рекламы. Тогда прогноз объема продаж составит примерно 1200 тыс. руб.

Составим прогноз отчета о прибыли и убытках проекта за 2018 г. (таблица 2.11).

Таблица 2.11. Прогноз отчета о прибыли и убытках проекта

Наименование показателя	1 кварта л	2 кварта л	3 кварта л	4 кварта л	2018 год
1. Выручка от реализации, тыс. руб.	270000	300000	30000 0	330000	1200000
2. Себестоимость продукции, тыс. руб. (п.2.1+2.2)	168683	179090	17909 0	189090	715953
2.1. Переменные расходы, тыс. руб. (п.2.1.1+...+п.2.1.3)	103000	113500	11350 0	123500	457100
2.1.1 Сырье и материалы	90000	100000	10000 0	110000	400000
2.1.2 Топливо и энергия, тыс. руб.	7000	7500	7500	7500	29500

2.1.3 Прочие, тыс. руб.	6000	6000	6000	6000	24000
2.2. Постоянные расходы, тыс. руб. (п.2.2.1+...+п.2.2.4)	65590	65590	65590	65590	262360
2.2.1 Амортизация, тыс. руб.	4000	4000	4000	4000	16000
2.2.2 Фонд оплаты труда, тыс. руб.	45000	45000	45000	45000	180000
2.2.3 Отчисления от ФОТ, тыс. руб.	13590	13590	13590	13590	54360
2.2.4 Прочие, тыс. руб.	3000	3000	3000	3000	12000
3. Налоги (УСН), тыс. руб.	16200	18000	18000	19800	72000
4. Чистая прибыль, тыс. руб. (п.1-п.2-п.3)	85117	102910	102910	140910	412047

Составим прогноз отчета о прибыли и убытках проекта за 2019 г. (таблица 2.12).

Отчет о прибыли и убытках показывает порядок отнесения затрат на себестоимость продукции и конечным результатом этого документа является расчет чистой прибыли, остающейся в распоряжении предприятия.

Таблица 2.12. Прогноз отчета о прибыли и убытках проекта

Наименование показателя	1 кварта л	2 кварта л	3 кварта л	4 кварта л	2019 год
1. Выручка от реализации, тыс. руб.	350000	350000	330000	400000	1430000
2. Себестоимость продукции, тыс. руб. (п.2.1+2.2)	214714	214714	194714	236214	860356
2.1. Переменные расходы, тыс. руб. (п.2.1.1+...+п.2.1.3)	133500	133500	113500	155000	535500
2.1.1 Сырье и материалы	120000	120000	100000	140000	480000
2.1.2 Топливо и энергия, тыс. руб.	7500	7500	7500	9000	31500
2.1.3 Прочие, тыс. руб.	6000	6000	6000	6000	24000
2.2. Постоянные расходы, тыс. руб. (п.2.2.1+...+п.2.2.4)	81214	81214	81214	81214	324856
2.2.1 Амортизация, тыс. руб.	4000	4000	4000	4000	16000

2.2.2 Фонд оплаты труда, тыс. руб.	57000	57000	57000	57000	228000
2.2.3 Отчисления от ФОТ, тыс. руб.	17214	17214	17214	17214	68856
2.2.4 Прочие, тыс. руб.	3000	3000	3000	3000	12000
3. Налоги (УСН), тыс. руб.	21000	21000	19800	24000	85800
4. Чистая прибыль, тыс. руб. (п.1-п.2-п.3)	78900	78900	80100	104400	483844

Чистая прибыль проекта за два года составит 895, 89 тыс. руб.

Срок окупаемости проекта определим при помощи точки безубыточности, которая определяется как минимальный объем реализации продукции, при котором расходы будут компенсированы доходами, а после реализации каждой следующей за предыдущей единицы продукции предприятие будет получать чистую прибыль.

Определим маржинальный доход по формуле 1.1:

Тогда $MR=2630-992,6=1637,4$ тыс. руб.

Далее рассчитаем коэффициент маржинального дохода по формуле 1.2:

Следовательно, $K_{MR}=1637,4 \div 2630=0,62$

Точка безубыточности в денежных единицах может быть найдена по формуле 1.3:

Отсюда $T_{БД}=587,216 \div 0,62=947,12$ тыс. руб.

Таким образом, Медицинскому центру «Клиника 01» необходимо произвести и реализовать на 947,12 тыс. руб., чтобы получить нулевую прибыль. Все продажи свыше 947,12 тыс. руб. будут приносить прибыль.

Отсюда срок окупаемости бизнес-плана будет составлять 1 год и 1 месяц.

Запас прочности в денежных единицах определяется по формуле 1.4:

$$\text{Тогда } Z_{\text{ПР}} = (2630 - 947,12) \div 2630 \times 100\% = 64 \text{ тыс. руб.}$$

Кроме того, у предприятия есть запас финансовой прочности в размере 64 тыс. руб. Данный показатель свидетельствует о том, на какую сумму предприятие может снизить выручку от реализации и не получить убытков.

Рассчитаем рентабельность инвестиций по формуле 1.5:

$$\text{Тогда } P_{\text{И}} = 895,89 \div 450 = 1,99$$

Полученное значение больше нуля, следовательно, проект можно считать эффективным.

Проанализировав все показатели, можно сделать вывод о том, что предлагаемый в данной работе бизнес-проект является рентабельным, поскольку отвечает всем основным критериям эффективности.

В современной экономике возрастает роль бизнес-проектов, которые становятся движущей силой для увеличения будущей стоимости компаний и получения дополнительной прибыли.

Медицинский центр «Клиника 01» ООО «Центр ортопедической медицины» - это современное многопрофильное лечебно-профилактическое учреждение, которое оказывает медицинскую помощь взрослому и детскому населению не только г. Майкопа, но и его районов.

Основной вид деятельности - оказание платных медицинских услуг, включающих в себя: диагностические, лечебно-профилактические и физкультурно-оздоровительные услуги.

Основным фактором спроса на услуги Медицинского центра «Клиника 01» является квалификация специалистов. Репутация врачей, работающих в данной клинике, неотъемлема от репутации самого Медицинского центра.

Кроме того, на территории Медицинского центра расположен фитнес-клуб общей площадью 100 кв. м, работающий по франшизе-бренда «Русский WELLNES». Спортивные занятия фитнес-зале Медицинского центра «Клиника 01» совмещаются с релакс-процедурами и аппаратными методами ухода за телом, а также используются «умные» тренажеры, в частности тонусные столы «Newtonic», позволяющие исключить вредную нагрузку на сердце, сосуды и позвоночник. Это делает занятия доступными для людей разного возраста и с различным состоянием здоровья.

Численность штатных сотрудников Медицинского центра «Клиника 01» 13 человек и 7 человек работают по договору оказания услуг.

Из года в год растет количество обращающихся в центр пациентов, по итогам 2017 года их число составило почти 2 тысячи человек. Используя качественное оборудование и принимая на работу профессиональных сотрудников, руководитель добился высокой сплоченности коллектива и повышенного интереса со стороны клиентов.

Медицинский центр «Клиника 01» ООО «Центр ортопедической медицины» - это современный медицинский центр, где лучшие методики современной медицины объединены в комплексный, целостный подход, обеспечивающий положительные результаты проводимого лечения. Полный спектр медицинских услуг центра позволяет получить своевременную и качественную помощь в области здоровья в целом.

Основные технико-экономические показатели деятельности Медицинского центра «Клиника 01» ООО «Центр ортопедической медицины» позволяют сделать вывод, что предприятие рентабельно.

Привлекательность данного вида бизнеса привела к высокой конкуренции на рынке платных медицинских услуг г. Майкопа.

Основные конкурентные преимущества Медицинского центра «Клиника 01» ООО «Центр ортопедической медицины»: высококлассные специалисты; новейшее оборудование; быстрый доступ к лечению; индивидуальный подход; конфиденциальность; доступные цены; наличие специализации (ортопедия и травматология); применение

передовых методов лечения в ортопедии и травматологии (метод экстракорпоральной ударно-волновой терапии на аппарате SWISS DOLOR CLAST фирмы ELECTRO MEDICAL SYSTEM (EMS) Швейцария; методика плазмолифтинга для лечения суставов); фитнес-клуб для восстановления и реабилитации.

Анализ основных конкурентов показал, что Медицинский центр «Клиника 01» ООО «Центр ортопедической медицины» занимает одно из лидирующих позиций на рынке медицинских услуг г. Майкопа, уступая лишь Медицинскому центру «Мой доктор».

В работе представлен SWOT-анализ, который проводился в рамках обсуждения стратегии руководителями ООО «Центр ортопедической медицины». В итоге были утверждены следующие решения:

- начать разработку новых медицинских услуг для того, чтобы избежать конкурентных рисков на текущих рынках;
- финансировать концепцию реформирования Медицинского центра, а именно освоение новых видов услуг.

Медицинский центр «Клиника 01» ООО «Центр ортопедической медицины» специализируется на оказании услуг при неврологических заболеваниях; заболеваниях опорно-двигательного аппарата, артрозов, заболеваниях стопы, остеохондрозов, остеопорозов, миалгии, невритов, а также с помощью разнообразных методик врачи клиники купируют болевые симптомы (лечение боли различной этиологии), занимаются лечением переломов, повреждений связочного аппарата и т. д.

Причинами создания такой специализации стали: огромная востребованность населения в квалифицированной медицинской помощи.

Согласно данным статистики, более 75 % населения нашей страны испытывает проблемы с опорно-двигательным аппаратом и нуждаются в использовании специальных ортопедических стелек.

Цель бизнес-плана - организация изготовления ортопедических стелек по индивидуальным заказам на базе Медицинского центра «Клиника 01».

Индивидуальные ортопедические стельки - залог здорового опорно - двигательного аппарата. Главное отличие ортопедической стельки индивидуального изготовления от обычной стельки, которая есть в обуви, заключается в том, что она помогает ноге обрести правильное положение и перераспределить нагрузку благодаря своей специальной форме.

Преимущества индивидуальных ортопедических стелек:повседневный комфорт при ходьбе; снимают боли в стопах, коленных суставах и пояснице; оказывают лечебное и профилактическое воздействие; улучшают кровообращение и самочувствие; разгружают подушечки поперечного свода стопы при ношении обуви на высоком каблуке; предотвращают усталость и отечность ног;имеют долговечность эксплуатации; быстрота изготовления - 20-30 минут; высокое качество изделия;возможность этапной коррекции, что особенно актуально у детей; изготовление стелек для модельной обуви с высотой каблука от 3 до 12 см.

Ближайший конкурент, использующий такой метод изготовления стелек, расположен в г. Краснодаре.

Данное производство не требует большой площади, достаточно 15 кв. м и будет располагаться рядом с кабинетом врача-ортопеда.

Для осуществления данной производственной деятельности необходимо приобрести оборудование на сумму 230 тыс. руб. Необходимы оборотные средства в размере 160000 рублей. На расходы, связанные с ведением предпринимательской деятельности планируется потратить 60000 руб. в том числе:

- на рекламу - 10000 рублей;

- на обучение специалиста (средне-специальное медицинское образование обязательно) и врача-ортопеда программам: «Индивидуальное ортезирование стоп по методике «СУРСИЛ-ОРТО»; «Изготовление индивидуальных ортопедических стелек»; «Консервативные методы лечения патологии стоп» в г. Ростов на Дону. Полный курс обучения 3 дня. Сертификат. Стоимость обучения - 50000 руб.

Стоимость проекта -450 тыс. руб. (собственные средства).

Начало реализации бизнес-плана - февраль 2018 года.

Срок окупаемости бизнес-проекта - 13 месяцев.

Количество новых рабочих мест-1.

Таким образом, все расчетные показатели (точка безубыточности, запас финансовой прочности и рентабельность инвестиций) имеют высокие значения, что наглядно свидетельствует об эффективности и экономической целесообразности финансовых вложений в предлагаемый бизнес-план.

Резюме

Реформирование экономики России невозможно без развития и совершенствования различных форм хозяйствования, одной из которых является и малый бизнес. Малые экономические структуры имеют большое значение, с точки зрения создания рабочих мест и поддержания рынка. Именно поэтому тема данной выпускной работы имеет огромную актуальность в экономике нашей страны на сегодняшний день. Кроме того, малые предприятия рассматриваются в качестве символа производственной мобильности, рыночной гибкости и инновационной восприимчивости, реализация которого возможна посредством бизнес-планирования.

Бизнес-план является рабочим инструментом, применяемый во всех средах предпринимательства, который отображает процесс функционирования и развития предприятия, какие планируется использовать подходы и инструменты для достижения поставленных предпринимателем целей и задач и повышения прибыльности работы. Правильно сформированный и экономически грамотно обоснованный бизнес-план, помогает предприятию расти и развиваться, завоевывать новые позиции на рынке.

Основные технико – экономические показатели деятельности Медицинский центр «Клиника 01» ООО «Центр ортопедической медицины» свидетельствуют о высоких финансовых результатах деятельности предприятия и об их устойчивой стабильности.

Цель представленного в выпускной работе бизнес-плана – рассмотреть новый для предприятия вид деятельности и обосновать решение для стратегического планирования деятельности Медицинского центра «Клиника 01» ООО «Центр ортопедической медицины».

Реализация данного проекта обеспечит решение следующих задач: удовлетворение потребности населения региона в качественных, доступных по цене и соответствующих требованиям стандартов медицинских услугах; создание новых источников получения дополнительной прибыли за счет организации нового вида деятельности; организация новых рабочих мест.

Список использованной литературы

1. www.consultant.ru// Гражданский Кодекс Российской Федерации. - ч. 1 и 2 (в редакции 02.11.2013 г.)

1. www.consultant.ru //Налоговый Кодекс Российской Федерации. - часть 1 и 2 (в редакции 02.11.2013 г.) (вступающий в силу 03.12.2013 г.)

2. www.consultant.ru //О защите прав потребителей (ред. от 05.05.2014 г.). Закон Российской Федерации от 7 февраля 1992 г. № 2300-1.

3. Абрамс, Р. Бизнес-план на 100%: Стратегия и тактика эффективного бизнеса [Электронный ресурс] / РондаАбрамс; Пер. с англ. - М.: АЛЬПИНА ПАБЛИШЕР, 2014. - 486 с. - Режим доступа <http://znanium.com>

4. Арустамов, В. А. Бизнес-планирование [Электронный ресурс]: Учебное пособие / Баринов В. А. - 4-е изд., перераб. и доп. - М.: Форум, НИЦ ИНФРА-М, 2016. - 272 с. - Режим доступа <http://znanium.com>

5. Баринов, В. А. Бизнес-планирование [Электронный ресурс]: Учебное пособие / Баринов В. А. - 4-е изд., перераб. и доп. - М.: Форум, НИЦ ИНФРА-М, 2016. - 272 с. - Режим доступа <http://znanium.com>

6. Беренс, В. Руководство по оценке эффективности инвестиций / Пер. с англ./ Беренс В., Хавранек П.М. / Перераб. и доп. изд. - М.: АОЗТ «Интерэксперт», ИНФРА-М, 1995. - 383 с.

7. Бизнес-планирование. Учебное пособие для студентов высших учебных заведений, обучающихся по направлениям «Экономика» и «Менеджмент» / под ред. В.З. Черняка, Г.Г. Чараева. - 4-е изд., перераб. и доп. - Москва: ЮНИТИ, 2016. - 590 с.

8. Бизнес-планирование [Электронный ресурс]: Учебное пособие / Под ред. проф. Т.Г. Попадюк, В.Я. Горфинкеля. - М.: Вузовский учебник: НИЦ Инфра-М, 2014. - 296 с. - Режим доступа <http://znanium.com>

9. Бобков, Л.В. Бизнес-планирование [Электронный ресурс]: учебник / под ред. проф. Т.Г. Попадюк, проф. В.Я. Горфинкеля. - М.: Вузовский учебник : ИНФРА-М, 2018. - 296 с. - Режим доступа <http://znanium.com>

10. Бронникова, Т. С. Разработка бизнес-плана проекта: Учебное пособие / Т.С. Бронникова. - М.: Альфа-М: ИНФРА-М, 2012. - 224 с.

11. Буров, В. П. Бизнес-план фирмы. Теория и практика [Электронный ресурс]: Учебное пособие / В.П. Буров, А.Л. Ломакин, В.А. Морошкин. - М.: НИЦ Инфра-М, 2015. - 192 с. - Режим доступа <http://znanium.com>

12. Бухалков, М.И. Планирование на предприятии: Учебник / М.И. Бухалков. - 4-е изд., испр. и доп. - М.: НИЦ ИНФРА-М, 2015. - 411 с. - Режим доступа: <http://ibooks.ru/>

13. Воронина М.В. Финансовый менеджмент [Электронный ресурс]: Учебник для бакалавров / Воронина М.В. - М.: Дашков и К, 2016. - 400 с. - Режим доступа <http://znanium.com>

14. Гарнов, А.П. Анализ и диагностика финансово-хозяйственной деятельности предприятия [Электронный ресурс]: Учебник/Гарнов А.П. - М.: НИЦ ИНФРА-М, 2016. - 365 с. - Режим доступа <http://znanium.com>

15. Голов Р.С. Бизнес-энциклопедия / Голов Р.С., Теплышев В.Ю., Пророков А.Н., - 2-е изд. - М.: Дашков и К, 2017. - 776 с.

16. Горбунов, В.Л. Бизнес-планирование с оценкой рисков и эффективности проектов: Научно-практическое пособие - М.: ИЦ РИОР: НИЦ ИНФРА-М, 2013 - 248 с.

17. Дубровин, И. А. Бизнес-планирование на предприятии [Электронный ресурс]: учебник для бакалавров / И. А. Дубровин. - 2-е изд. - М.: Дашков и К, 2013. - 432 с. - Режим доступа: <http://ibooks.ru/>

18. Бизнес-процессы [Электронный ресурс]: Регламентация и управление: Учебник / В.Г. Елиферов, В.В. Репин. - М.: НИЦ ИНФРА-М, 2015. - 319 с. - Режим доступа <http://znanium.com>

19. Как написать простой и эффективный бизнес план. Информационно-аналитический сайт «BIZMAGAZINE - Лучшие бизнес идеи». - 06.11.2014. - <http://bizmagazine.ru/prostoy-biznes-plan>.

20. Казакова, Н. А. Экономический анализ: Учебник / Н.А. Казакова. - М.: ИНФРА-М, 2015. - 343 с.

21. Как разработать бизнес-план. Практическое пособие с примерами и шаблонами / Петров К.Н., Изд-во «Вильямс»,

2011.

22. Кинг, У. Стратегическое планирование и хозяйственная политика. - М.: Прогресс, 2008 .

23. Кондраков, Н. П. Бухгалтерский управленческий учет: Учебное пособие / Н.П. Кондраков, М.А. Иванова. - 2-е изд., перераб. и доп. - М.: ИНФРА-М, 2016. - 352 с.

24. Котлер, Ф. Маркетинг. Гостеприимство. Туризм [Электронный ресурс]: Учебник для студентов вузов / Ф. Котлер, Дж. Боуэн, Дж. Мейкенз; пер. с англ. - 4-е изд., перераб. и доп. - М. : ЮНИТИ-ДАНА, 2014. - 1071 с.

25. Лапыгин, Д.Ю. Бизнес-план: стратегия и тактика развития компании [Электронный ресурс] / Лапыгин Д.Ю., Лапыгин Ю.Н. - М.:НИЦ ИНФРА-М, 2016. - 332 с. - Режим доступа <http://znanium.com>

26. Маллинс, Дж. Поиск бизнес-модели: как спасти стартап, вовремя сменив план / Джон Маллинс, Рэнди Комисар; пер. с англ. Марины Пуксант и Екатерины Бакушевой. – Москва: Манн, Иванов и Фербер, 2015. – 329 с.

27. Мамедова, Н.А. Малый бизнес в рыночной среде[Электронный ресурс] / Мамедова Н.А., Девяткин Е.А. - М.:НИЦ ИНФРА-М, 2016. - 152 с. - Режим доступа <http://znanium.com>

28. Морозко, Н.И. Механизм формирования финансового потенциала малого бизнеса[Электронный ресурс] / Морозко Н.И. - М.:НИЦ ИНФРА-М, 2016. - 314 с. - Режим доступа <http://znanium.com>

29. Морошкин, В.А. Бизнес-планирование [Электронный ресурс]: учеб. пособие / В.А. Морошкин, В.П. Буров. — 2-е изд., перераб. и доп. — М. : ИНФРА-М, 2018. — 288 с. - Режим доступа <http://znanium.com>

30. Панков, В. В. Экономический анализ: Учебное пособие / В.В. Панков, Н.А. Казакова. - М.: Магистр: ИНФРА-М, 2014. - 624 с.

31. Пласкова, Н.С. Финансовый анализ деятельности организации [Электронный ресурс]: Учебник / Пласкова Н.С. - М.:Вузовский учебник, НИЦ ИНФРА-М, 2016. - 368 с. - Режим доступа <http://znanium.com>

32. Поташева, Г.А. Управление проектами (проектный менеджмент) [Электронный ресурс]: Учебное пособие / Поташева Г.А. - М.:НИЦ ИНФРА-М, 2016. - 224 с. - Режим доступа <http://znanium.com>

33. Романова, М. В.Бизнес-планирование [Электронный ресурс]: Учебное пособие/Романова М. В. - М.: ИД ФОРУМ, НИЦ ИНФРА-М, 2018. - 240 с. - Режим доступа <http://znanium.com>

34. Руденко, Л.Г. Планирование и проектирование организаций [Электронный ресурс]: Учебник для бакалавров/Л.Г.Руденко - М.: Дашков и К, 2016. - 240 с.

35. Савкина, Р. В. Планирование на предприятии [Электронный ресурс]: Учебник для бакалавров / Р. В. Савкина. - М.: Дашков и К, 2014. - 324 с. - Режим доступа: <http://ibooks.ru/>

36. Соколов, П. Три главные ошибки при написании бизнес-плана. Информационно-аналитический сайт Forbes. - 22.11.2014. - <http://www.forbes.ru/svoi-biznes/startapy/67457-tri-glavnye-oshibki-pri-napisaniibiznes-plana-startapa>.

37. Стрелкова, Л. В. Внутрифирменное планирование [Электронный ресурс] : учеб. пособие для студентов вузов, обучающихся по специальностям «Экономика труда», «Экономика и управление на предприятии (по отраслям)» / Л. В. Стрелкова, Ю. А. Макушева. - М. : ЮНИТИ-ДАНА 2016. - 367 с

38. Стрекалова, Н.Д. Бизнес-планирование: [учеб. пособие (+ CD с учеб. материалами)] : теория и практика / Н.Д. Стрекалова. - СПб. ; СПб. : Питер: Питер, 2016 - 352 с. - Режим доступа: <http://ibooks.ru/>

39. Типовые ошибки при написании бизнес-плана. Информационно-аналитический сайт «Малый и средний бизнес г. Томска». - 13.11.2014. - <http://mb.admin.tomsk.ru/content/tipovye-oshibki-pri-napisanii-biznesplana>

40. Чараева, М.В. Инвестиционное бизнес-планирование [Электронный ресурс]: Учебное пособие / М.В. Чараева, Г.М. Лапицкая, Н.В. Крашенникова. - М.: Альфа-М: НИЦ ИНФРА-М, 2014. - 176 с. - Режим доступа: <http://znanium.com>

41. Черняк, В. З. Бизнес-планирование [Электронный ресурс]: учеб. пособие для студентов вузов, обучающихся по направлениям «Экономика» и «Менеджмент» / В. З. Черняк и др.; под ред. В. З. Черняка, Г. Г. Чараева. - 4-е изд., перераб. и доп. - М. : ЮНИТИ-ДАНА, 2014. - 591 с.- Режим доступа: <http://znanium.com>

42. Шевелева, С. А. Основы экономики и бизнеса [Электронный ресурс]: учеб. пособие для учащихся средних профессиональных учебных заведений / С. А. Шевелева, В. Е. Стогов. - 3-е изд., перераб. и доп. - М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2014. - 496 с. - Режим доступа: <http://znanium.com/>

43. Экономика и организация малого и среднего бизнеса [Электронный ресурс]: Учебное пособие / Н.М.Филимонова, Н.В.Моргунова, Е.С.Ловкова - 2-е изд., доп. - М.: НИЦ ИНФРА-М, 2015. - 222 с. - Режим доступа: <http://znanium.com>

44. Яковлев, Г.А. Организация предпринимательской деятельности [Электронный ресурс]: Учебное пособие /

Яковлев Г.А., - 2-е изд. - М.:НИЦ ИНФРА-М, 2016. - 313 с. -
Режим доступа <http://znanium.com>

45. Янковская, В. В.Планирование на предприятии
[Электронный ресурс]: Учебник / В.В. Янковская. - М.: НИЦ
Инфра-М, 2016. - 425 с. - Режим доступа: <http://ibooks.ru/>