**Эталоны экзаменационных ответов по дисциплине**

**«Менеджмент в здравоохранении»**

**Вопрос: Планирование, план: понятия, необходимость, преимущества, виды и принципы. Этапы планирования. Методы планирования: сущность, виды, основные характеристики, преимущества и недостатки применения в сфере здравоохранения. Планирование: понятие, преимущества, виды и принципы. Этапы планирования. Текущие планы (бюджеты, сметы) учреждений**

|  |
| --- |
| **Планирование** |
| – деятельность участников стратегического планирования по разработке и реализации основных направлений деятельности Правительства Российской Федерации, планов деятельности федеральных органов исполнительной власти и иных планов в сфере социально-экономического развития и обеспечения национальной безопасности Российской Федерации, направленная на достижение целей и приоритетов социально-экономического развития и обеспечения национальной безопасности Российской Федерации, содержащихся в документах стратегического планирования, разрабатываемых в рамках целеполагания. (Федеральный закон от 28 июня 2014 г. № 172-ФЗ «О стратегическом планировании в Российской Федерации». Ст. 3 // Информационно-правовой портал «Консультант плюс» [Электронный ресурс]. Режим доступа: http://base.consultant.ru. (Время обращения: 05.03.13) |
| – первооснова менеджмента, стадия и функция процесса управления, определяющая цель и / или цели, направление и показатели их достижения и деятельности, необходимые для этого средства и наиболее эффективные методы в данных условиях. (Максимова М.Н. Основы теории управления. – Казань: Центр инновационных технологий, 2005. – С. 56–57) |
| – функция управления, с помощью которой руководство направляет усилия и координирует действия всех членов общества на достижение общих целей. (Макроэкономическое планирование и прогнозирование / Н.А. Невская. – М.: Издательство Юрайт. 2017. – С. 17) |
| – процесс выбора целей и решений, необходимых для их достижения. (Мескон М.Х., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента. – М.: Дело, 2002. – С. 690) |

|  |
| --- |
| **План** |
| – документ стратегического планирования, содержащий цели, направления, индикаторы, планируемые промежуточные и окончательные результаты деятельности федерального органа исполнительной власти на среднесрочный период и предусматривающий в рамках установленных полномочий федерального органа исполнительной власти обеспечение реализации документов стратегического планирования. (Федеральный закон от 28 июня 2014 г. № 172-ФЗ «О стратегическом планировании в Российской Федерации». Ст. 3 // Информационно-правовой портал «Консультант плюс» [Электронный ресурс]. Режим доступа: http://base.consultant.ru. (Время обращения: 05.03.17) |
| – практический способ создания связующего звена между постановкой цели и более полной программой реализации. (Мескон М.Х., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента. – М.: Дело, 2002. – С. 297) |
| – документ, который отражает точно определенные цели и предвидения конкретных, детальных событий исследуемого объекта. (Сергеев А.А. Бизнес-планирование: учебник и практикум для бакалавриата и магистратуры / А.А. Сергеев. – М.: Издательство Юрайт, 2016. – С. 15) |
| – документ, устанавливающий перечень намеченных к выполнению мероприятий, их последовательность, объем (в той или иной форме), сроки, ответственных исполнителей. (Стародубов В.И., Сидоров П.И., Конеплева И.А. Управление персоналом организации. Учебник для вузов / под ред. В.И. Стародубова. – М.: ГЭОТАР-Медиа, 2006. – С. 767) |

|  |
| --- |
| **Преимущества планирования**  (Мескон М.Х., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента. – М.: Дело, 2002. – С. 297) |
| * Оценка практической возможности достижения целей * Выявление зон потенциальных проблем и неожиданных последствий * Облегчение поиска лучших и более эффективных путей достижения целей * Обеспечение основы для оценки затрат и разработки бюджетов, календарных планов и ресурсов * Определение того, какие рабочие взаимоотношения и поддержки требуются * Выявление непредвиденных обстоятельств, которые следуют учитывать для достижения цели |
| **Недостатки планирования**  (Сергеев А.А. Бизнес-планирование. – М.: Издательство Юрайт, 2016. – С. 56–57) |
| * Слабый учет природных законов и тенденций развития товарно-денежных отношений * Рост роли плана, как самоцели деятельности по принципу «план любой ценой» своего рода фетиш плана экономическими отношениями * Отсутствие поля для маневрирования действий предприятия различных регионов и не гибкость системы планирования ситуации * Методологическая слабость планирования   Значительные затраты сил, времени и средств на разработку, согласование, утверждение, уточнение, поддержание стабильности плановых показателей |

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| **Классификация планирования**  (Невская Н.А. Макроэкономическое планирование и прогнозирование. – М.: Издат-во Юрайт, 2017. – С. 75) | | | |
| **По степени охвата сфер деятельности** | **По содержанию (видам)** | **По объектам функционирования** | **По периодам** |
| – общее планирование (планирование всех сфер деятельности предприятия);  – частное планирование (планирование определенных сфер деятельности) | – стратегическое планирование (поиск новых возможностей, создание определенных предпосылок);  – оперативное (реализация возможностей и контроль текущего хода производства);  – текущее планирование (планирование, в котором увязываются все направления деятельности предприятия и работы всех его структурных подразделений на предстоящий финансовый год) | – планирование производства;  – планирование сбыта;  – планирование финансов;  – планирование кадров | – краткосрочное или текущее (от месяца до 1 года);  – среднесрочное, (от 1 года до 5 лет)  – долгосрочное планирование (больше 5 лет) |

|  |  |
| --- | --- |
| **Принципы планирования по А. Файолю**  (Файоль А., Тейлор Ф., Форд Г. Из истории развития менеджмента. – М.: Издательство «Дело», 2015. – С. 121) | |
| *Принцип единства* | – организация – целостная система, ее составные части должны развиваться в едином направлении, то есть, планы каждого подразделения должны быть связаны с планами всей организации |
| *Принцип участия* | – каждый член организации становится участником плановой деятельности независимо от занимаемой должности, т.е. процесс планирования должен привлекать всех тех, кого он затрагивает. Планирование, основанное на принципе участия, называется «парситипативным» |
| *Принцип непрерывности* | – процесс планирования на предприятиях должен осуществляться постоянно, что необходимо в силу того, что внешняя среда организации неопределенна и изменчива, и, соответственно, фирма должна корректировать и уточнять планы с учетом этих изменений |
| *Принцип гибкости* | – обеспечение возможности изменять направленности планов, в связи с возникновением непредвиденных обстоятельств |
| *Принцип точности* | – любой план должен быть составлен с такой степенью точности, какая только возможна |

|  |  |
| --- | --- |
| **Этапы процесса планирования**  (Веснин В.Р. Менеджмент. – М.: ТК Велби, Изд-во Проспект, 2005. – С. 132–134) | |
| *Анализ стратегических проблем* | На этом этапе следует проанализировать тот рынок, на который организация, предприятие будет работать. Анализ должен быть двойственным, т.е. необходимо продумать позитивные моменты функционирования организации, предприятия в данной рыночной среде, а также представить возможные негативные последствия деятельности |
| *Прогнозирование* | Взвешиваются внутренние возможности организации, предприятия. Составляется и обсуждается перечень слабых и сильных сторон, учитываются предполагаемые изменения рыночной среды. Выявляются достижимые цели. Тщательно корректируются поставленные задачи и остаются лишь те из них, которые на обозримый период времени являются разрешимыми и первостепенны по важности |
| *Выяснение и выбор вариантов развития* | На основе составленных «плюсов» и «минусов» определяются все материальные средства развития организации, предприятия. |
| *Формирование цели (ей)* | Деятельность, желаемый результат, которого стремится добиться любая организация |
| *Разработка программы действий и составление графика работы* | Действия по совершенствованию деятельности организации |
| *Формирование бюджета (бюджетирование)* | Процесс планирования будущей деятельности организации, предприятия, результаты которого оформляются системой бюджетов |

|  |
| --- |
| **Текущее планирование** |
| – деятельность участников стратегического планирования по целеполаганию, прогнозированию, планированию и программированию социально-экономического развития Российской Федерации, субъектов Российской Федерации и муниципальных образований, отраслей экономики и сфер государственного и муниципального управления, обеспечения национальной безопасности Российской Федерации, направленная на решение задач устойчивого социально-экономического развития Российской Федерации, субъектов Российской Федерации и муниципальных образований и обеспечение национальной безопасности Российской Федерации(Федеральный закон от 28 июня 2014 г. № 172-ФЗ «О стратегическом планировании в Российской Федерации». Ст. 4 // Информационно-правовой портал «Консультант плюс» [Электронный ресурс]. Режим доступа: http://base.consultant.ru. (Время обращения: 05.03.16) |
| – план, который осуществляется путем детальной разработки на срок до одного года оперативных планов для организации в целом и ее отдельных подразделений в международном масштабе, в частности, программ маркетинга, планов по научным исследованиям, планов по производству, материально-техническому снабжению (Горемыкин В.А. Планирование на предприятии. – М.: Издательство Юрайт, 2016. – С. 138) |
| – план, который разрабатывается на основе стратегических планов путем их детализации. (Одегов Ю.Г. Кадровая политика и кадровое планирование. – М.: Издательство Юрайт, 2016. – С. 184) |
| – план тактических действий, направленных на решение фундаментальных проблем, стоящих перед предприятием. (Анискин Ю.П. Управление организацией. – М.: Издательство «Омега-Л», 2009. – С. 43) |

|  |  |
| --- | --- |
| **Виды текущего планирования**  (Анискин Ю.П. Управление организацией. – М.: Издательство «Омега-Л», 2009. – С. 47) | |
| *Краткосрочное* | Осуществляется посредством комплекса взаимосвязанных планов и служит для оперативного управления хозяйственной деятельностью предприятия, направленный на реализацию целей стратегического плана с учетом сложившихся перед началом планового периода условий |
| *Оперативное* | Является развернутым продолжением текущего планирования, оно включает: детализацию текущего плана и доведение его заданий до каждого отдела или участков; обеспечение сплошного контроля за ходом производственного процесса и оперативное устранение неполадок и сбоев в работе |

**Вопрос: Текущие планы (бюджеты, сметы). Бизнес-план: понятие, функции, разделы.**

|  |
| --- |
| **Бизнес-план** |
| – документ, который описывает все основные аспекты будущего коммерческого предприятия, анализирует все проблемы, с которыми оно может столкнуться, а также определяет способы решения этих проблем.  **Цель:** дать обоснованную, целостную, системную оценку перспектив развития фирм, спрогнозировать спланировать его деятельность на ближайший период и перспектив, исходя из потребностей рынка и возможностей фирмы по их удовлетворению. (Брайан Ф. Как написать бизнес-план / Пер. с англ.; под ред. И.О. Черкасовой. – СПб.: Нева, 2004. – С. 188) |
| – последовательное изложение системы реализации проекта, т.е. ключевых моментов, убеждающих инвестора или партнера в его выгодности и необходимости участия в нем. (Сергеев А.А. Бизнес-планирование. – М.: Издательство Юрайт, 2016. – С. 20) |
| – план, программа осуществления бизнес-операции, действий фирмы, содержащие сведения о фирме, товаре, его производстве, рынках сбыта, маркетинге, организации операций и их эффективности. (Борисов А.Б. Большой экономический словарь. – М.: Книжный мир, 2009. – С. 64) |
| – разновидность целевой комплексной программы на уровне конкретной организации, сочетающей в себе черты стратегических, долгосрочных и среднесрочных планов. (Максимова М.Н. Основы теории управления. – Казань: Центр инновационных технологий, 2005. – С. 59) |

|  |  |
| --- | --- |
| **Функции бизнес-плана**  (Сергеев А.А. Бизнес-планирование. – М.: Издательство Юрайт, 2016. – С. 23–24) | |
| Макроэкономический анализ соответствующих сфер производства | – определение стратегических тенденций развития производств |
| Создание информационной базы для разработки макроэкономической политики | – разработка и реализация государственной политики;  – разработка и реализация региональной политики |
| Привлечение инвестиций | 1. Реальные инвестиции: – централизованные инвестиции (государственные, региональные программы) – дотации, субсидии 2. Финансовые инвестиции: – подготовка эмиссии акций и реализация их на фондовом рынке |
| Привлечение заемного капитала | – ссуды, кредит |
| Установление деловых контактов, изучение целей участников | – организация и проведение переговоров, торгов, заключение контрактов |
| Обоснование направлений реализации | – приватизация государственных (муниципальных) предприятий – обоснование совместных производств с другими предприятиями – обоснование использования иностранного капитала – обоснование создания финансово-промышленных групп или вложения в них |

|  |
| --- |
| **Отличие бизнес-плана от других видов планов**  (Сергеев А.А. Бизнес-планирование. – М.: Издательство Юрайт, 2016. – С. 23–24) |
| – в отличие от стратегического плана бизнес-план включает не весь комплекс общих целей фирмы, а только одну из них – ту, которая связана с созданием и развитием определенного нового бизнеса;  – бизнес-план ориентирован только на развитие;  – бизнес-план имеет четко очерченные временные рамки |

|  |  |
| --- | --- |
| **Основные разделы бизнес-плана**  (Максимова М.Н. Основы теории управления. – Казань: Центр инновац. технологий, 2005. – С. 60–62) | |
| **Резюме** | Первый раздел бизнес-плана, и он представляет собой краткое содержание всего документа |
| **Базовая информация** | Включает основные понятия и терминологию |
| **Постановка целей, миссия, предназначение компании** | Дается краткая характеристика организации. Основной акцент должен быть сделан на удовлетворении потребностей конечного потребителя |
| **Описание компании** | Краткое изложение аспектов бизнеса, в которых организация имеет особое, отличительное от конкурентов опыт и конкурентность |
| **Описание продукции, услуги** | Дается детальное описание товара или услуг |
| **Философия бизнеса, этика компании** | Формируются принципы ведения бизнеса, поведения и взаимоотношений сотрудников как внутри фирмы, так и вне ее |
| **Анализ внешней среды** | Анализируются социальные, технологические, политические, юридические и культурные факторы, способные оказать то или иное влияние на бизнес |
| **SWOT-анализ** | Направлен на осознание сильных и слабых сторон компании, определяется необходимостью усилить влияния положительных факторов, полностью использовать возможность, устранить слабые места, разработать стратегию нейтрализации угроз |
| **Оценка риска и стратегия в области страхования бизнеса** | Это стратегия охватывает различные виды страхований бизнеса |
| **Характеристика рынка и рыночные стратегии компании** | Анализ потенциальных клиентов и основных конкурентов |
| **Финансовое резюме (основные расчеты)** | Резюмируются вопросы финансового обеспечения деятельности организации и наиболее эффективного использования денежных средств на основе оценки текущей финансовой информации |

|  |
| --- |
| **Технико-экономическое обоснование организации, рекомендованная ЮНИДО**  (Сергеев А.А. Бизнес-планирование. – М.: Издательство Юрайт, 2016. – С. 23–24) |
| * 1. *Резюме –*краткий обзор всех основных вопросов содержания каждый главы   2. *Предпосылки и история проекта –*спонсоры, история проекта и стоимость уже проведенных исследований   3. *Анализ рынка и концепция маркетинга –*определение основной идеи, целей и стратегии проекта   4. *Материальные ресурсы –*сырье, обработанные промышленные материалы, компоненты и вспомогательные производственные материалы   5. *Местоположение, участок и окружающая среда –*предварительный выбор оценки стоимости земли, предварительная оценка воздействия проекта на окружающую среду   6. *Проектно-конструкторские работы –*определение производственной мощности предприятия   7. *Организация и накладные расходы –*примерная организационная схема и предполагаемые накладные расходы   8. *Трудовые ресурсы – потребности* в трудовых ресурсах и годовые затраты на трудовые ресурсы   9. *Календарное осуществление проекта –*примерный календарный план на осуществление проекта   10. *Финансовый анализ и инвестиции –*полные инвестиционные затраты и финансирование проекта |