

Частное учреждение образования
«Институт современных знаний имени А. М. Широкова»

Факультет гуманитарный
Кафедра социально-гуманитарных дисциплин и менеджмента

СОГЛАСОВАНО
Заведующий кафедрой
Колпина Л. Г.

28.12.2017 г.

СОГЛАСОВАНО
Декан факультета
Пуйман С. А.

28.12.2017 г.

БИЗНЕС-ПЛАНИРОВАНИЕ

*Электронный учебно-методический комплекс
для студентов специальностей 1-21 04 01 Культурология (по направлениям),
1-21 04 02 Культурология (прикладная)*

Составитель

Марочкина В. М., доцент кафедры социально-гуманитарных дисциплин и менеджмента частного учреждения образования «Институт современных знаний имени А. М. Широкова», кандидат философских наук, доцент

Рассмотрено и утверждено
на заседании Совета Института
протокол № 7 от 27.02.2018 г.

УДК 658.012.2(075.8)
ББК 65.290-2я73

Р е ц е н з е н т ы:

кафедра налогов и налогообложения Белорусского государственного экономического университета (протокол № 5 от 16.12.2017 г.);

Шелег Е. М., доцент, кандидат экономических наук кафедры финансов Белорусского государственного экономического университета.

Рассмотрено и рекомендовано к утверждению
кафедрой социально-гуманитарных дисциплин и менеджмента
(протокол № 6 от 29.01.2018 г.)

Б59 Марочкина, В. М. Бизнес-планирование : учеб.-метод. комплекс для студентов специальностей 1-21 04 01 Культурология (по направлениям), 1-21 04 02 Культурология (прикладная) [Электронный ресурс] / Авт.-сост. Марочкина В. М. – Электрон. дан. (0,6 Мб). – Минск : Институт современных знаний имени А. М. Широкова, 2018. – 59 с. – 1 электрон. опт. диск (CD).

Систем. требования (миним.) : Intel Pentium (или аналогичный процессор других производителей) 1 ГГц ; 512 Мб оперативной памяти ; 500 Мб свободного дискового пространства ; привод DVD ; операционная система Microsoft Windows 2000 SP 4 / XP SP 2 / Vista (32 бит) или более поздние версии ; Adobe Reader 7.0 (или аналогичный продукт для чтения файлов формата pdf).

Номер гос. регистрации в НИРУП «Институт прикладных программных систем» 1061814599 от 23.02.2018 г.

Учебно-методический комплекс представляет собой совокупность учебно-методических материалов, способствующих эффективному формированию компетенций в рамках изучения дисциплины «Бизнес-планирование».

Для студентов вузов.

ISBN 978-985-547-237-8

© Институт современных знаний
имени А. М. Широкова, 2018

ПОЯСНИТЕЛЬНАЯ ЗАПИСКА

В рыночной экономике бизнес-план является рабочим документом, используемым практиками на всех этапах и во всех сферах предпринимательской деятельности, в том числе и в организациях культуры. Он необходим не только на этапах создания новых организаций, но и на стадиях продвижения услуги или товара на рынок, расширения бизнеса, выхода на новые рынки, также в случае реорганизации субъектов хозяйствования, осуществления инвестиционных проектов.

Курс «Бизнес-планирование» включен в состав специальных дисциплин гуманитарного факультета Института современных знаний имени А. М. Широкова по специальности 1-21 04 01 «Культурология (по направлениям)» и направлению специальности 1-21 04 02 «Культурология (прикладная)».

Учебным планом для дневной формы обучения предусмотрено 20 часов лекций, 12 часов семинарских занятий.

Для заочной формы обучения запланировано: 6 часов лекций, 4 часа семинарских занятий. Форма контроля – зачет.

Цель данного курса заключается в том, чтобы с позиции современных концепций стратегического управления обозначить место бизнес-плана, раскрыть технологию бизнес-планирования, специфику разработки разделов бизнес-плана с учетом его типа и особенностей организации культуры, представить конкретные примеры их практического применения.

Изучение дисциплины «Бизнес-планирование» должно обеспечить у студентов формирование следующих компетенций:

АК-1. Уметь использовать базовые научно-теоретические знания для решения теоретических и практических задач.

АК-2. Владеть системным и сравнительным анализом.

АК-3. Владеть исследовательскими навыками в области культурологии.

АК-4. Уметь работать самостоятельно.

АК-5. Быть способным предлагать новые идеи (владеть креативностью).

АК-6. Владеть междисциплинарным подходом при решении проблем.

АК-8. Владеть навыками устной и письменной коммуникации.

АК-9. Уметь учиться, повышать свою квалификацию на протяжении всей жизни.

АК-10. Владеть методическими знаниями и исследовательскими умениями, которые обеспечивают решение задач инновационно-методической и научно-исследовательской деятельности в области культурологии.

Студент должен получить следующие *социально-личностные компетенции*:

САК-2. Быть способным к социальному взаимодействию.

САК-3. Владеть способностью к международным коммуникациям.

После изучения учебной дисциплины студент должен обладать следующими *профессиональными компетенциями*:

ПК-3. Реализовывать общегосударственные, региональные и ведомственные программы и проекты в сфере культуры и искусств.

ПК-4. Оценивать состояние, тенденции и перспективы развития сферы культуры и искусств.

ПК-5. Прогнозировать, планировать и организовывать инновационно-методическую и художественно-творческую деятельность в сфере культуры и искусств.

ПК-6. Выявлять интересы населения в различных видах свободного времени.

ПК-7. Заниматься научно-исследовательской деятельностью в области культурологии.

ПК-8. Анализировать и оценивать собранные данные.

ПК-9. Организовывать свой труд на научной основе, владеть компьютерными методами сбора, хранения и обработки информации в сфере профессиональной деятельности.

ПК-18. Обеспечивать организационно-управленческое функционирование учреждений, организаций и объединений социально-культурной сферы.

ПК-19. Разрабатывать социально-культурные проекты в коммерческой, финансово-хозяйственной деятельности.

ПК-20. Организовывать финансово-экономическое обеспечение проектов в сфере культуры и искусств.

ПК-21. Содействовать переходу учреждений культуры и искусств на новые условия хозяйствования, содействовать их работе на условиях рыночных принципов, организовывать внешнекультурную деятельность с зарубежными странами.

ПК-22. Проводить маркетинговые исследования, разрабатывать и осуществлять международные, республиканские, региональные и местные социально-культурные проекты.

ПК-23. Выбирать рекламную стратегию культурно-просветительских программ, применять методику подбора слоганов для культурных проектов.

В результате изучения курса «Бизнес-планирование» студенты должны: *знать* организацию производства и ценообразование с учетом отраслевых особенностей, финансы коммерческих и некоммерческих организаций, их налогообложение;

уметь составлять бизнес-план по отдельным его разделам;

иметь определенные навыки расчета доходов и расходов организации, платежей в бюджет, показателей, используемых в оценке эффективности работы организаций культуры.

Формой итогового контроля знаний для студентов дневной и заочной форм обучения выбран зачет. Критериями положительной оценки знаний являются посещение лекционных и семинарских занятий не менее 50 % от их общего числа, правильный ответ на один из двух вопросов.

1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЙ РАЗДЕЛ

1.1. ТЕЗИСЫ ЛЕКЦИЙ

Тема 1. Объективная необходимость бизнес-планирования

Бизнес-планирование является разновидностью стратегического планирования. Разрабатывается на период от 3 до 5–10 лет. В отличие от других стратегических планов включает реализацию конкретной цели. Его действия ограничены точными временными рамками, в которые должна уложиться реализация цели. Являясь внутрифирменным документом, он одновременно выступает в качестве коммерческого предложения для третьих лиц, которые имеют право анализировать его на предмет возможных рисков и потенциальных источников опасности. План производства, маркетинга и другие функциональные составляющие являются полноправными частями структуры бизнес-плана, имеют высокое значение.

В рыночной экономике бизнес-план является рабочим документом, который используется практически на всех этапах и во всех сферах предпринимательской деятельности. Он необходим, с одной стороны, для оценки перспективности вновь создаваемых организаций или намечаемых ими для реализации проектов по новым направлениям деятельности; как основание соответствия проектно-инвестиционных решений потребностям рынка и сложившейся экономической ситуации, а с другой – как основа для внутрифирменного перспективного и текущего планирования. Ни один успешный хозяйствующий субъект не может действовать без плана развития своего бизнеса.

Современная практика хозяйствования доказала целесообразность разработки бизнес-плана в ряде случаев.

Это важно для тех, кто решился на коренные изменения. Им необходимо определить конкретные цели, оценить собственные возможности и подстраховаться, проверить жизнеспособность коммерческих предложений. Из него внешний инвестор черпает информацию об основных средствах потенциального заемщика, перспективах его развития, возможной продолжительности; полу-

чает доказательство того, что вложенные деньги будут возвращены с прибылью. Вместе с тем наличие бизнес-плана, его качество служат критерием при оценке соответствия организации требованиям современной экономики. Тщательно продуманный бизнес-план, откорректированный с учетом меняющихся условий, – свидетельство стабильности и устойчивости избранной бизнес-стратегии. Отсутствие же бизнес-плана говорит о неспособности организации четко определить ближайшие перспективы своего развития, позаботиться о собственном имидже, выделиться среди конкурентов.

Бизнес-план ставит измеримые цели, сформированные в виде четких показателей, позволяющих непрерывно сравнивать и контролировать принятие и реализацию управленческих реалий.

Качественно составленный бизнес-план раскрывает перспективы развития организации в сочетании с потребностями рынка и возможностями получения необходимых ресурсов.

Для современной коммерческой организации бизнес-план – необходимый элемент успешного менеджмента.

Тема 2. Суть и назначение бизнес-планирования

Бизнес-планирование представляет собой разработку программы по реализации какого-либо коммерческого проекта и деятельности предприятия в целом.

Методология бизнес-планирования распространяется на ряд областей деятельности:

- деловые предложения, проекты, сделки (коммерческие, инвестиционные, венчурные, по развитию региона, подотрасли, отрасли);
- открытие современного дела;
- увеличение доли организации на целевом рынке;
- намерение выйти на высший рынок как с новыми, так и с уже имеющимися товарами;
- усовершенствование (расширение) ассортимента товаров (видов, услуг);
- внедрение новых технологий;

– заявки на кредит.

Бизнес-план имеет два важнейших назначения:

1. Для внутреннего пользования, что требует объективности, раскрытия сильных и слабых сторон намечаемого проектного предложения;

2. Для внешнего применения он, как и план-намерение, должен подчеркивать выгодность данного бизнеса и убедить сторонних инвесторов в экономической целесообразности вложения денег в бизнес-проект или расположить их к предоставлению кредита.

Факторы, определяющие состав бизнес-плана, степень его аргументации и детализации, зависят от:

размера ожидаемых инвестиций;

положения (имиджа) организации на рынке;

ее финансовой устойчивости;

насыщенности рынка предлагаемыми услугами;

возможностей конкурентов;

объема рынка покупателей.

С позиции решения внутренних задач бизнес-план является одним из документов, представляющих стратегию развития организации (особенно ее экономический, финансовый аспекты). Он содержит технико-экономическое обоснование конкретных мероприятий посредством освещения трех блоков вопросов:

1) какие финансовые результаты ожидаются;

2) решение каких задач способно приблизить организацию к поставленным целям;

3) какие планы действий целесообразно предложить для реализации избранной стратегии развития организации.

Сверяя реальные показатели с ожидаемыми результатами, т. е. осуществляя контроллинг, можно своевременно отслеживать и пресекать отклонения фактических данных от плановых.

Главной целью бизнес-плана организации является формирование (для новой) или уточнение (для действующей организации) генеральной концепции

ее развития на основе планирования производственной, финансово-экономической, инвестиционной, социальной и экологической деятельности на установленный период времени в строгом соответствии с потребностями целевого рынка и реальными возможностями ресурсного обеспечения.

Конкретные цели бизнес-плана:

- обобщенная оценка результатов финансово-экономической деятельности, достигнутых организацией за ряд предыдущих лет, и ее современного состояния;

- позиционирование организации на конкурентных рынках исходя из ее преимуществ перед другими организациями;

- разработка как стратегии развития организации в целом, так и отдельных ее направлений деятельности; определение методов реализации выбранной стратегии;

- обоснование целесообразности изменений (расширения, углубления и т. д.) ассортиментной политики и освоения новых товаров и услуг;

- снижение уровня совокупного риска в ходе целенаправленных действий в рамках проекта;

- формирование благоприятного общественного мнения в отношении организации, стратегии ее развития и методов социальной политики посредством представления ее как социально ответственного хозяйствующего субъекта, заботящегося о социальной защищенности своих работников.

Сформулированным целям соответствуют следующие задачи:

- выявление перспективных направлений предпринимательской деятельности организации, выбор экономически целесообразных целевых рынков и позиционирование организации на них;

- построение стратегии маркетинга на конкретных мероприятиях по изучению рынков, проведению рекламы, формированию спроса, продвижению товаров, стимулированию объема продаж, обоснованию ценовой политики и др.;

- оценка затрат на освоение и реализацию новых товаров;

– выявление соответствия профессионального уровня имеющихся кадров современным требованиям рынка; обоснование рациональной структуры штатов, методов мотивации их труда;

– установление чувствительности организации к различным факторам внутренней и внешней среды; оценка адекватности предпринимаемых мер противодействия их влияния и путей выхода из неблагоприятной ситуации в случае наступления.

Постановка целей и задач дает ряд преимуществ разработчикам бизнес-плана перед своими конкурентами:

– побуждает менеджеров всесторонне изучать принципиально важные перспективные направления деятельности организации, соответственно им повышать свой профессиональный уровень;

– приводит к осознанной координации действий функциональных подразделений на каждом уровне управления;

– способствует мобильности организации и ее готовности действовать адекватно возможному (внезапному) изменению рыночной ситуации;

– мотивирует адаптацию новой деятельности организации к неопределенности внешней среды;

– стимулирует к интегрированию собственных идей и идей других инвесторов (финансистов, банкиров) для эффективного использования своих и привлекаемых ресурсов;

– позволяет четко распределить функциональные обязанности и ответственность менеджеров на всех уровнях управления;

– дисциплинирует работников, повышает объективность и достоверность оценки ими собственных идей и возможностей;

– развивает внутреннюю мотивацию персонала, его заинтересованность в конечных результатах труда, а тем самым ускоряет рост производительности;

– позволяет контролировать состояние и динамику развития рынка покупателей на основе предварительных маркетинговых исследований, сопровождающихся изучением и оценкой покупательских предпочтений;

- способствует выработке наиболее эффективной стратегии ведения конкурентной борьбы исходя из объективной оценки своих сильных и слабых сторон по сравнению с конкурентами;

- располагает к выявлению внутренних резервов организации, обоснованию возможности их более эффективного использования;

- снижает вероятность грубых ошибок в финансово-экономических расчетах и их обоснованиях и тем самым – вероятность банкротства организации.

Таким образом, составление бизнес-плана выливается в процесс, который позволяет тщательно проанализировать начатое дело, детально продумать его выполнение, а в течение всего периода реализации – своевременно вносить необходимые коррективы.

Тема 3. Структура и содержание разделов бизнес-плана

Методики международного и отечественного бизнес-планирования ориентируют на общие параметры бизнес-плана и предлагают указания и рекомендации по составлению определенных видов (типов) бизнес-планов (для инвестиционных проектов, вновь создаваемых организаций, прогнозов развития и т. д.) с учетом специфики и показателей пользователя.

Перечень разделов бизнес-плана стандартен. Обязательные требования к материалам: лаконичность наряду с содержательностью, понятность для пользователей, грамотность и четкость написания.

Структура любого бизнес-плана и содержание разделов должны включать характеристики организации: представлять стратегию ее развития, отражать маркетинговую и финансовую политику. Пример структуры бизнес-плана: резюме, характеристика предприятия и стратегия развития; описание продукции (услуг) в сфере культуры; анализ рынков сбыта, стратегия маркетинга; производственный план; организационный план; экономическая часть проекта; инвестиционный план; юридический план; оценка риска и страхование.

К бизнес-плану могут прилагаться:

- расчеты основных показателей плана;

- данные маркетинговых исследований;
- спецификации и подробные описания продуктов;
- характеристики конкурентов и их продуктов;
- копии рекламных материалов, прайс-листов, каталогов;
- резюме руководителей проекта и подразделений организации;
- заключения экспертов и прочие документы.

Основанием для разработки бизнес-плана является приказ руководителя организации.

Для разработки бизнес-плана привлекаются специализированные организации с участием руководителя организации и отдельных его специалистов.

Резюме – это обязательный документ, отражающий бизнес-идею и обобщающий основные выводы и результаты по разделам бизнес-плана. Он должен убедить адресата в эффективности и реализуемости плана. Основное требование к резюме – лаконичность изложения, минимум специальных терминов.

Отдельные исходные данные, а также выходные показатели экономической эффективности проекта оформляются в виде таблицы.

Объем резюме должен составлять 2–3 страницы текста.

Характеристика предприятия и стратегия развития. В разделе рекомендуется дать описание отрасли и характеристику организации, указать ее роль и место в отраслевой иерархии в целом. Необходимо также сформулировать миссию и цель деятельности предприятия, определить стратегию бизнеса.

Описание продукции (услуг) в сфере культуры. В разделе должно быть приведено описание тех видов продукции (услуг), которые будут предложены на рынок, показана новизна и назначение оказываемых услуг. Следует указать также некоторые аспекты технологии, необходимой для производства продукции (услуг). Характеристика основных видов продукции (услуг) дается с позиции потребителя. При этом должен быть сделан акцент на преимуществах, которые предлагаемая продукция несет потенциальным покупателям.

Показатели качества могут быть оценены количественно и приведены в бизнес-плане. Указывается наличие сертификатов.

В разделе приводят план мероприятий по усовершенствованию услуги с целью повышения ее конкурентоспособности.

Роль данного раздела бизнес-плана сводится к тому, чтобы представить инвестору, какими новыми уникальными свойствами обладает продукт или услуга, доказать, что он способен вызвать интерес потребителей.

Анализ рынков сбыта. Стратегии маркетинга. Анализ рынков сбыта заключается в том, чтобы:

- дать общую характеристику рынков сбыта и оценить их размеры;
- определить долю организаций культуры на разных рынках;
- показать динамику и прогноз развития рынков;
- обратить внимание на факторы, влияющие на изменение рынка;
- учесть требования потребителей к продукции и услугам;
- оценить возможности конкурентов;
- изучить преимущества организации перед конкурентами;
- раскрыть особенности основных показателей финансово-хозяйственной деятельности организации за предшествующий период.

План должен показать, почему клиенты будут покупать предлагаемую продукцию или пользоваться предложенной услугой. Здесь продумываются и объясняются потенциальным партнерам или инвесторам основные элементы плана маркетинга: ценообразование, схема распространения услуги, реклама, методы стимулирования продаж и формирование имиджа.

Производственный план содержит описание всех производственных или других рабочих процессов, в том числе обращается внимание на стратегию развития организации:

- главные цели и задачи перспективного стратегического развития;
- актуальность и новизну проекта;
- стадии проработки основных этапов проекта;
- конкретные мероприятия по достижению заданных целей;
- обоснование источников финансирования.

Вместе с тем требуют освещения вопросы, связанные с оснащением, их расположением, оборудованием, персоналом, а также планируемым привлечением субподрядчиков.

Организационный план предусматривает построение эффективной структуры организации, установление четких взаимосвязей между уровнями реализации управленческих решений.

В разделе отражаются вопросы кадрового и профессионального состава, раскрываются источники и способы привлечения специалистов, характеризуются система оплаты и методы стимулирования их труда. На практике большинство разработчиков бизнес-плана ограничивается составлением штатного расписания с кратким описанием должностных обязанностей.

Экономическая часть проекта обобщает и приводит в стоимостной вид данные всех предшествующих разделов. Предпринимателю важно знать источники и размер финансовых ресурсов, необходимых для обеспечения производственной деятельности, направления использования средств, размеры денежной наличности, промежуточные и конечные результаты деятельности.

Инвестору важно убедиться, насколько эффективно будут использоваться средства, каковы их отдача, размер прибыли, дивиденды, сроки окупаемости и возврата средств.

Используются три ступени оценки эффективности проекта:

- 1) анализ безубыточности и чувствительности проекта;
- 2) анализ показателей, характеризующих финансовое состояние организации (платежеспособность, ликвидность, прибыльность, использование активов и акционерного капитала);
- 3) анализ показателей, основанных на процедуре дисконтирования.

Инвестиционный план, в зависимости от его назначения, посвящен объемам и источникам финансирования, направлениям использования и срокам возмещения инвестиций, расходам и выгодам от инвестирования либо кредитования проекта.

В разделе кратко характеризуются инвестиционные проекты, реализация которых будет продолжена или начата в планируемом периоде.

Приводится описание основных средств, планируемых к приобретению, а также работ, связанных с реконструкцией и ремонтом имеющихся основных средств. Определяются источники финансирования инвестиционных мероприятий.

Цель данного раздела – разработать план получения и использования инвестиций для создания, расширения, реконструкции организации или приобретения основных средств. Раскрываются предполагаемые источники финансирования, формы получения денежных средств, срок их полного возврата и механизм вознаграждения инвесторов.

Необходимый объем инвестиций рассчитывается отдельно под каждую потребность в разрезе периода прогнозирования. В общей сумме инвестиционных затрат на осуществление предпринимательского проекта выделяются, прежде всего, расходы на формирование основного капитала (инвестиций), оборотного капитала и производственные затраты.

Юридический план описывает организационно-правовую форму и уточняет основные юридические аспекты будущей деятельности организации, раскрывает особенности ее работы за пределами Республики Беларусь. Конкретное содержание раздела зависит от того, какая форма организации выбрана. В случае создания коммерческой организации с иностранными инвестициями отдельно указывают форму участия иностранного инвестора, долю иностранного инвестора в уставном фонде предприятия, порядок распределения прибыли, остающейся в распоряжении, другие условия привлечения инвестиций.

Оценка риска и страхование – блок бизнес-плана, посвященный оценке опасностей, которые препятствуют реализации проекта, и предполагающей мероприятия по снижению степени неопределенности и нивелированию негативных последствий риска.

Разработчики плана должны выявить возможные риски, оценить вероятность их возникновения и рассмотреть организационные способы их профилактики и нейтрализации.

Наибольший интерес представляют коммерческие, финансовые и внутри-организационные риски. Например, недовольство работников размером заработной платы, ошибки управленческого персонала. Наиболее известными методами управления рисками являются диверсификация, страхование и резервирование.

Тема 4. Особенности бизнес-планирования в сфере культуры

Бизнес-план организации обосновывает коммерческую идею, которая позиционирует конкретного хозяйствующего субъекта на выбранном сегменте рынка или укрепляет (расширяет) его позиции среди конкурентов.

На разновидность бизнес-планов влияют два фактора: отраслевые особенности организации и тип необходимого бизнес-плана.

К отраслевым особенностям организаций культуры, которые необходимо учитывать в процессе бизнес-планирования, относятся:

- формирование затратной составляющей цены, исчисление показателей дохода и себестоимости;
- государственное регулирование цен;
- наличие разнообразных источников финансирования – собственник заемных, бюджетных средств и др.;
- степень изученности тенденций и характера покупательского спроса.

Необходимость сопоставления величины неудовлетворенного и потенциального спроса; выделение своего целевого сегмента зрителей – все перечисленные и другие факторы подчеркивают не только специфичность, но и сложность разработки бизнес-планов организации культуры. Их необходимо учитывать при оценке финансово-экономического состояния организации, степени риска предлагаемых проектов и целесообразности привлечения тех или иных источников финансирования в рамках бизнес-плана и в других случаях.

К основным типам бизнес-планов, разрабатываемых современными организациями культуры, относятся: бизнес-план создаваемой организации; заявки на кредит и развитие организации.

Самым подробным и объемным является бизнес-план по созданию новой организации, так как он обосновывает целесообразность начала нового бизнеса, к которому необходимо вызвать интерес и убедить в его перспективности.

Разработка плана сопровождается значительными затратами сил, времени и средств. Это интеграционный процесс, предполагающий внесение изменений по мере поступления новой информации и подразумевающий применение различных сценариев. Возможно несколько вариантов развития организации в зависимости от состояния и формы проявления покупательского спроса, условий коммерческой деятельности и конкурентной среды.

К вопросам стратегического характера, требующим обстоятельного анализа, относятся:

- месторасположение организации;
- выбор и обоснование источника финансирования будущего проекта;
- постановка конкретной цели, задающей направления будущих действий;
- формирование миссии новой организации;
- маркетинговые исследования и программа завоевания рынка, которая помогает пользователю составить мнение о конкурентных преимуществах объекта бизнес-планирования.

Практика бизнес-планирования акцентирует внимание не только на внешнем направлении его развития (бизнес-план предоставляется кредиторам, инвесторам, партнерам и т. д.), но и вырабатывает активные формы применения бизнес-плана для внутреннего планирования, где он выступает как экономическое обоснование вложений организации в свое развитие (а именно – в оборотный капитал). Целью такого бизнес-плана может быть:

- освоение новых рынков и (или) новых товаров (продукции);
- изучение емкости и перспективности развития будущего рынка сбыта;
- оценка затрат для производства (продажи) товаров;

– построение ценовой политики на данный товар с учетом его конкурентоспособности;

– диверсификация торгового ассортимента;

– финансовое оздоровление организации;

– расширение или модернизация производства;

– открытие новых направлений деятельности;

– участие в совместном предприятии.

Бизнес-план для внутреннего применения должен обязательно представлять сильные и слабые стороны сложившейся экономической ситуации в организации, что позволяет точнее отработать направления использования оборотного капитала.

Для успешной реализации плана необходимо тщательно изучить базисную финансовую информацию организации, статистику производительности труда, информацию о распределении ресурсов и компетентности исполнителей. Важность ответственного отношения к собственным вложениям организации, стремление не понести убытки и не утратить доверие собственной команды стимулируют разработчиков как можно тщательнее оценивать свои действия на каждом этапе бизнес-планирования.

Между внутренним и внешним бизнес-планированием достаточно тонкая грань. Обоснование вложений в оборотный капитал осуществляется исходя из собственных средств (организация либо учредители выступают кредиторами для себя), направляемых на развитие организации как в текущем периоде, так и на перспективу. Бизнес-план для внутреннего использования может предполагать финансирование кредитными ресурсами при условии их вложения в оборотный капитал. Основной целью внутреннего бизнес-планирования является развитие организации, а именно:

– углубление (расширение) предметного ассортимента;

– открытие нового вида деятельности;

– оказание новой услуги (по доставке, упаковке и оформлению товаров);

– удержание (освоение) рынков сбыта и т. п.

Данный вид бизнес-плана отличается от текущего плана своей точной целевой направленностью, конкретизацией источников финансирования проекта, сосредоточенностью на сегменте рынка, каналах товародвижения и формах стимулирования продаж. Все его показатели имеют значение и определяются с учетом оценки внешней и внутренней среды деятельности организации.

Бизнес-план развития базируется на анализе текущего состояния организации, основных факторов экономического роста и оценке их влияния на развитие в прогнозном периоде как самой организации, так и отрасли народного хозяйства. Особое внимание уделяется выявлению положительных тенденций. Вместе с тем рассматриваются отрицательные моменты, негативно отражающиеся на результативности производства товаров, продукции, работ, услуг. Бизнес-план развития включает:

- оценку текущего состояния коммерческой организации с определением закономерностей и тенденций ее развития во взаимосвязи с тенденциями и приоритетами развития отрасли народного хозяйства;
- обоснование целей и задач, важнейших направлений экономического развития коммерческой организации на очередной год;
- определение внутренних и внешних факторов и условий эффективного развития коммерческой организации;
- установление конкретных параметров и приоритетных направлений развития коммерческой организации на очередной год;
- определение и описание конкретных мероприятий, обеспечивающих достижение целевых параметров развития коммерческой организации.

Вместе с тем правила разработки эффективных бизнес-планов (независимо от их типов), которые помогли бы добиться успеха лучшим организациям, требуют, чтобы прогнозируемый бизнес и, соответственно, план были реалистичными.

Следует держать в жестких рамках расходную часть проекта. Гибким может быть все что угодно, но не затраты, ибо именно они превращают рентабельные проекты в нерентабельные.

Рекомендуется использовать принцип скользящего планирования – постоянно корректировать свои прогнозы и планы. Меняется все: условия, цены, приоритеты, даже правила игры. Бизнес-план не может быть «мертвым», он должен чутко реагировать на изменения условий ведения бизнеса.

Главная цель бизнес-плана, о которой стоит постоянно помнить, – правильная организация потока денежных средств. Даже понеся убыток, но имея некоторый излишек денежных средств, можно своевременно рассчитываться по обязательствам и финансировать текущую деятельность. Но при дефиците денежных средств даже наличие прибыли не гарантирует платежеспособность организации.

Секрет большого успеха любой маленькой организации – наличие слаженной команды управленцев, способной успешно реализовывать бизнес-проект.

Тема 5. Презентация и оценка бизнес-плана

Презентация является заключительным этапом процесса разработки бизнес-плана. Она должна убедить потенциальных кредиторов и инвесторов в действенности бизнес-плана и наличии у организации всех необходимых для достижения успеха характеристик.

С этой целью проводится комплекс мероприятий, помогающий сформировать положительное мнение об организации и ее продукте, стимулировать потенциальных инвесторов и партнеров к ожидаемым конкретным действиям.

Презентабельность и долговременную сохранность документа обеспечивает, прежде всего, обложка.

Титульный лист, резюме и оглавление, помогающие ориентироваться в тексте; качественно отпечатанный текст (правильно выбранный шрифт, межстрочные интервалы, поля – все, что облегчает чтение); четкая компоновка материала в соответствии с содержанием.

На *титульном листе* указываются: наименование проекта; место подготовки плана; авторы проекта; название, адрес и телефоны организации; имена и адреса учредителей; сроки реализации проекта.

Резюме должно пробуждать интерес к проекту. Это малая по объему (одна-две странички), но важная и универсальная часть бизнес-плана, предназначенная для того, чтобы заинтриговать пользователя, завладеть его вниманием, заставить дочитать документ до конца и поверить в жизнеспособность проекта.

Оглавление, которое правильно составлено, помогает сориентироваться в сути изложенного предложения. В противном случае деловые люди могут и не оценить все достоинства проекта, его цели и предполагаемые результаты. В оглавлении необходимо последовательно назвать основные разделы бизнес-плана и точно указать страницы, на которых они расположены.

Структурные разделы следует тщательно отредактировать, добиваясь четкости, ясности и полноты изложения материала. Для того чтобы грамотно и доходчиво представить суть проекта, не зазорно прибегнуть к помощи сторонних специалистов. Услуги специалистов – всего лишь инструмент для огранки ваших собственных идей.

Приложения должны поддерживать и подтверждать исходные и другие данные, используемые в бизнес-плане, предоставлять потенциальным партнерам и инвесторам дополнительные сведения об организации, товарах, услугах.

Приложения должны содержать финансово-экономические расчеты, раскрывать способы оценки рынка, условия и гарантии возврата займа, подтверждая значимость и эффективность проекта. Отражение указанной информации в приложениях избавляет основные разделы бизнес-плана от второстепенных данных, избыток которых может отвлечь заинтересованных лиц от сути представленного проекта и вызвать у них сомнение относительно его важности.

Согласно рекомендациям зарубежных специалистов и отечественных практиков, оптимальный *объем* бизнес-плана – 20–40 страниц. Какой бы сложной и масштабной ни была деятельность организации, ознакомление с ней не должно отнимать у стороннего пользователя слишком много времени.

Оформленный бизнес-план может подвергаться внешней *экспертизе*. Организация ее проведения связана с дополнительными временными и экономическими затратами, поэтому следует убедиться в целесообразности этой меры. Существует риск, что за время экспертизы идею могут представить на рынке конкуренты или она перестанет быть актуальной на фоне новых, более эффективных бизнес-предложений. Но если комплексная экспертиза все-таки проводится, то задача эксперта – оценить как реалистичность проекта, так и адекватность представленной в нем исходной информации.

Условия успешной презентации:

- четкое понимание целей ее проведения;
- знание и свободное владение материалом со стороны организаторов;
- убедительное выступление: подкрепление слов видеорядом (демонстрация образцов продукции и товаров по ходу изложения основных положений бизнес-плана), уверенные и аргументированные ответы на вопросы.

Можно сформулировать некоторые рекомендации (правила) для неопытного докладчика:

- начинать говорить, только когда в аудитории установится тишина;
- поддерживать визуальный контакт с аудиторией с первой до последней минуты выступления, отслеживая реакцию слушателей, чтобы своевременно погасить искры сомнения в достоверности докладываемой информации. Держаться уверенно, подавлять симптомы стресса, не допускать неконтролируемых жестов, не говорить слишком быстро и не суетиться;
- использовать ясные и четкие формулировки, которые обеспечивают правильное понимание положений бизнес-плана;
- пускаться в объяснения и углубляться в комментарии, только убедившись в их необходимости. Сначала отметьте возможные негативные аспекты проекта, затем подробно остановитесь на позитивных, подчеркнув их превосходство;
- не заигрывать с аудиторией, это может ее насторожить, посеять сомнения относительно искренности выступающего и весомости его доводов;

– использовать только убедительные аргументы и не лениться их повторять, ибо произнесенное один раз отложится в памяти 10 % аудитории, а повторенное раз шесть – в памяти 90 %.

Презентация бизнес-плана начинается со вступления, задача которого – расположить собравшихся, завладеть их вниманием и вызвать интерес.

Затем излагается суть бизнес-плана. Цель докладчика – убедить аудиторию в том, что:

- 1) вы знаете ситуацию в отрасли и свободно ориентируетесь на рынке;
- 2) организация имеет положительный опыт как в бизнесе вообще, так и работы конкретно на данном рынке или его сегменте (раздел «Характеристика организации»);
- 3) на этом рынке у вас и ваших партнеров есть перспективы (раздел «Стратегия маркетинга»);
- 4) вы адекватно оцениваете условия организации и производства, источники товарного обеспечения и снабжения сырьем и материалами (раздел «Производственный план»);
- 5) ваш проект обеспечит наибольшую прибыль на вложенный капитал (раздел «Финансовый план»).

Излагать основную часть бизнес-плана следует с учетом характера аудитории. Если это представители крупных промышленных предприятий, то целесообразно построить выступление, акцентируясь на вопросах производственной технологии и организации коммерческой деятельности с покупателями, а финансовые результаты представлять четко и кратко, делая только необходимые пояснения. Если среди слушателей преобладают сотрудники банковских структур, то, напротив, во главу угла нужно ставить анализ финансовых результатов и подтверждать конкретными цифрами выгодность вложения денег.

В заключение выступления важно еще раз подчеркнуть преимущества бизнес-плана, но при этом обратиться к аудитории как к вполне осведомленной о его тонкостях. Иными словами, следует перейти от убеждения к констатации целесообразности и эффективности предлагаемого проекта. В аудитории всегда

найдутся желающие задать вопросы, прояснить детали проекта, соизмерить условия его реализации со своими возможностями. Для того чтобы ответы были убедительными, докладчик должен помнить все аспекты бизнес-плана, свободно владеть материалом. Но будет нелишним присутствие специалистов, готовых предоставить необходимые аргументы и оказать квалифицированную поддержку.

Грамотно организованная и проведенная презентация служит доказательством профессионализма, повышает доверие потенциальных пользователей к уровню надежности бизнес-плана, убеждая их в целесообразности сотрудничества для реализации представленной в плане идеи.

2. ПРАКТИЧЕСКИЙ РАЗДЕЛ

2.1. Тематический план дисциплины

Номер раздела, темы	Название раздела, темы	Всего	Количество аудиторных часов					Количество часов УСР	Форма контроля знаний
			Лекции	Практические занятия	Семинарские занятия	Лабораторные занятия	Итог		
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1	Объективная необходимость бизнес-планирования	7	2					5	Зачет
2	Суть и назначение бизнес-плана	12	4		2			6	Практическое занятие, зачет
3	Структура и содержание разделов бизнес-плана	18	8		4			6	Практическое занятие, зачет
4	Особенности бизнес-планирования в сфере культуры	12	4		2			6	Опрос, семинар
5	Презентация и оценка бизнес-плана	11	2		4			5	Практическая работа, защита проекта
Итого:		60	20		12			28	

2.2. УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКАЯ КАРТА ДИСЦИПЛИНЫ

Номер раздела, темы, занятия	Название раздела,	Количество аудиторных часов					Материальное обеспечение занятия (наименование, методические пособия и др.)	Литература	Форма контроля знаний
		Лекции	Практические занятия	Семинарские занятия	Лабораторные занятия	Контрольная самостоятельная работа студента			
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1	Тема 1. Объективная необходимость бизнес-планирования 1. Характеристика бизнес-плана как разновидности стратегического планирования 2. Необходимость разработки бизнес-плана	2	-	-	-	5	Презентация № 1	Осн.: [3], [4] Доп.: [10]	Опрос
2	Тема 2. Суть и назначение бизнес-плана 1. Определение бизнес-плана 2. Назначение бизнес-плана 3. Факторы, определяющие состав бизнес-плана	4	-	2	-	6	Презентация № 2	Осн.: [4] Доп.: [5], [12] Осн.: [2], [4] Доп.: [14]	Опрос, семинар
3	Тема 3. Структура и содержание разделов бизнес-плана	8	-	4	-	6	Презентация № 3	Осн.: [4]	Опрос, семинар

	1. Структура бизнес-плана 2. Содержание основных разделов 3. Ступени эффективности проекта							Доп.: [11], [15] Доп.: [11]	
4	Тема 4. Особенности бизнес-планирования в сфере культуры 1. Факторы, определяющие особенности разработки бизнес-плана в культуре 2. Типы бизнес-планов, разработанные организациями культуры	4	-	2	-	6	Презентация № 4	Осн.: [4] Доп.: [6]	Опрос, семинар
5	Тема 5. Презентация и оценка бизнес-плана 1. Презентация как заключительный этап процесса разработки бизнес-плана 2. Условия успешной презентации 3. Правила поведения при выступлении на презентации	2	-	4	-	5	Презентация № 5	Осн.: [4] Доп.: [7]	Опрос, защита, защита проекта
Итого:		20	-	12	-	28			

2.3. Учебный вариант бизнес-плана

Бизнес-план

Спортивный клуб скалолазания «Вершина»¹

¹Учебный вариант бизнес-плана разработан студенткой 5 курса заочной формы обучения Орловой Екатериной Игоревной

Задание: 1) ознакомиться с бизнес-планом; 2) выявить положительные и отрицательные его стороны; 3) проверить бизнес-план на соответствие Правилам по разработке бизнес-планов инвестиционных проектов в редакции постановления Минэкономики РБ от 31 августа 2008 г. № 158.

Содержание:

1. Анализ рынка
2. Цель и характеристика бизнеса
3. Описание рынка сбыта
4. Продажи и маркетинг
5. План производства
6. Организационная структура
7. Финансовый план

1. Анализ рынка

В наше время популярность спорта растет с каждым днем. Все больше людей интересуются здоровым образом жизни и, несмотря на высокую занятость и дефицит времени, стремятся поддерживать свое тело в хорошей физической форме. Таким образом, открытие спортивного клуба – популярный и востребованный вид коммерческой деятельности.

Сфера отдыха и развлечений с каждым годом предлагает все новые и новые виды досуга, чтобы поспевать за требованиями потребителей. Скалодромы, веревочные парки, полосы препятствий, батутные комплексы и многое другое – «безопасный экстрим», который выбирают люди.

Скалодром – искусственное сооружение для скалолазания, которое, в зависимости от его вида и структуры, частично или полностью имитирует рельеф скалы. В последнее время его все чаще используют не только как тренажер для спорта, но и как аттракцион для бизнеса в сфере развлечений.

В настоящее время конкуренция в данной сфере достаточно низкая, скалолазание как вид спорта еще не успело обрести популярность в нашей стране. Скалодром превратился в новое фитнес-оборудование с наилучшей инвестиционной отдачей.

Бизнес-план спортивного клуба разрабатывается с учетом формата заведения, его целевой группы, планируемого месторасположения и многих других факторов.

Целевая аудитория: за счет разнообразия трасс и маршрутов посетителями могут стать все желающие – от маленьких детей до профессиональных спортсменов. Основная целевая аудитория будет зависеть от типа и месторасположения аттракциона. Например, для коммерческого скалодрома наилучшие клиенты – дети 5–17 лет. Для них можно устраивать игры, организовывать праздники.

Для школьников и студентов можно организовать льготные программы лояльности.

Площадь помещения: 100–250 м².

Местоположение: спальные районы с большим количеством жилых домов.

Факторы успеха: высококачественное оборудование, высококвалифицированный тренерский состав, приветливость и отзывчивость персонала, высокое качество предоставляемых услуг, маркетинговая поддержка.

Сумма первоначальных инвестиций составляет 30 000. Точка безубыточности достигается во второй месяц работы. Срок окупаемости составляет от 7 месяцев.

2. Цель и характеристика бизнеса

Скалодром – это не просто зал для спортивных занятий, а настоящий клуб, тренажер, где люди не только получают результаты, но и создают новый круг общения, разделяющий их интересы, возможность отдыха и развлечения. Здесь важен индивидуальный подход. Каждый может получить квалифицированную консультацию у специалиста, который разработает программу тренировок и питания для достижения наиболее эффективного результата.

Ритм жизни современного человека – стремительный, а график дня очень насыщенный, поэтому важно удобное расположение спортивного клуба. Перечень предоставляемых услуг:

- групповые занятия;
- боулдеринговый зал, характеризующийся невысокими (4–5 метров) маршрутами и предельно сложными трассами с невероятными углами наклона. В естественной среде боулдеринговые трассы прокладываются по большим камням и валунам. Из страховки – только маты внизу стенда. В своем движении к цели – топу – вы лезете, срываетесь и пробуете снова. Без промедлений! Невероятная динамика, энергия и азарт;

- персональный тренинг;
- абонементы;
- сертификаты;
- детские праздники.

3. Описание рынка сбыта

Перед началом строительства необходимо выбрать место, где будет располагаться аттракцион. Вы не ограничены в вариантах, это может быть как открытая площадка, так и закрытое помещение. Для высотных скалодромов есть одно обязательное требование: высокие потолки – от 6 метров. А вот для боулдеринга таких ограничений нет – высота помещения может быть 2–5 метров.

В остальном же выбор за вами – городской парк, ТРЦ, набережная, спортивный зал или фитнес-центр, детская площадка, школьный лагерь или пансионат. К тому же скалодром можно расположить даже в том месте, где никакой другой аттракцион невозможно установить: например, в узком проеме между магазинами или даже над бассейном! Высокий спрос гарантирует хороший старт. Скалодромы востребованы, ведь они есть не везде. Количество построенных скалодромов недостаточно, чтобы удовлетворить запросы всех заинтересованных и готовых посещать аттракцион. К тому же новинки всегда привлекают внимание.

Популяризация здорового образа жизни, спорта, скалолазания в нашей стране – бесплатная реклама скалодрому и отличная возможность открыть свой бизнес в разгар развития спортивного движения – спортивные клубы на любой вкус и кошелек.

4. Продажи и маркетинг

Система маркетинга аттракциона играет очень важную роль. Благодаря продвижению можно существенно увеличить прибыль и тем самым сократить срок окупаемости бизнеса до 2–5 месяцев.

Самый лучший вариант – если поставщик скалодрома не только строит и занимается монтажом аттракциона, но и предоставляет проверенные системы маркетинга и продаж, которые можно приобрести отдельно или вместе с аттракционом.

Также вы можете самостоятельно заняться разработкой стратегии продвижения. Тогда необходимо будет подобрать оптимальные *способы продви-*

жения вашего бизнеса. Самые популярные из них, которые подходят для скалодрома-аттракциона:

1. Создание сайта, лендинга в сети Интернет;
2. С помощью социальных сетей;
3. Через печатные издания;
4. Посредством сарафанного радио;
5. Путем раздачи листовок;
6. Методом расклейки афиш и объявлений.

Как видите, бизнес со скалодромом очень перспективен. Если поторопиться и открыть его в пик популярности скалолазания, аттракцион принесет быструю и хорошую прибыль. Выбирать вид скалодрома, его дизайн и другие детали только вам.

Превосходить ожидания: если вы обслужите клиента хорошо, а еще лучше – превзойдя его ожидания, то он запомнит вашу фирму и будет обращаться снова и снова. С этой целью эффективно работают подарки, которые становятся сюрпризом для клиента. Например, какая-то дополнительная бесплатная услуга.

Работать с рекомендациями: работа с рекомендациями – очень сильная стратегия для усиления сарафанного радио. Можно составить программу рекомендаций для своего бизнеса и при каждой покупке проговаривать ее «покупателям» (обучите этому своих менеджеров), а также пишите о программе вознаграждения в своих рекламных материалах. Лучше поощрять за покупку обе стороны, чтобы усилить эффект.

Варианты:

- «Приведи подругу и получи скидку 5 %. 2 подруги – 10 %. 3 подруги – 15 %»;
- «Приведи подругу и получи: скидку 10 % для тебя и скидку 5% для подруги».

Использовать Wow-эффект – один из довольно быстрых способов запуска сарафанного радио. Создайте историю, о которой человек потом расскажет

своим друзьям. Например, как быстро можно сбросить 5–7 килограммов, посещая ваш спортивный клуб регулярно и занимаясь с тренером. Получив такой потрясающий результат, ваш клиент будет делиться им со своим окружением.

Общаться вежливо, делать работу вовремя и качественно: на самом деле, чтобы запустить сарафанное радио, обычно достаточно просто начать хорошо выполнять свою работу:

- разговаривать вежливо;
- размещать информацию на сайте доходчиво и понятно;
- выполнять услуги в срок;
- гарантировать качество.

Зачастую, делая свою работу так, как было заявлено клиенту изначально, уже можно выделиться в лучшую сторону среди 90 % конкурентов. Довольный покупатель приведет с собой еще двух, а недовольный уведет пять клиентов.

5. План производства

Когда ваш скалодром построен, наступает этап набора сотрудников и организации работы аттракциона. Для начала, если это небольшой скалодром, будет достаточно 2–3 инструкторов, которые также будут выполнять роль администратора. Можно пригласить профессиональных спортсменов и тренеров, если это спортивный скалодром. Аттракцион может работать в одну или несколько смен. В дневные часы по будням можно проводить детские праздники, тимбилдинги и другие мероприятия.

Характеристика помещения:

- площадь помещения 100–250 кв. м (меньше рассматривается индивидуально);
- отдельный вход с улицы или с торца;
- желательно наличие парковки для 20 автомобилей и более;
- предпочтительно первый этаж или полуцоколь с окнами. Подвальное помещение не рассматривается. Можно рассмотреть второй этаж с удобным и

коротким лестничным маршем. Выше второго этажа рассматривать расположение клуба не рекомендуется;

– место на фасаде, выходящем на улицу, для расположения вывески обязательно, желательно также иметь место для размещения баннера.

Технические требования к помещению:

– гарантированный расход воды – не менее 8 куб. м /сутки;

– нагрузка на перекрытие 100 кг/ кв. м;

– наличие возможности подключения санузлов и душевых, из расчета на 50 кв. м;

– возможность перепланировки и реконструкции инженерных сетей;

– высота потолка не менее 6 м (до навесного потолка);

– наличие или возможность размещения приточно-вытяжной вентиляции.

В соответствии со СНиП воздухообмен на одного человека должен быть не менее 80 куб. м/час при скорости движения воздуха не более 5 м/сек, а также на одного человека требуется не менее 33 кв. см площади приточной решетки;

– ширина дверного проема (вход в помещение и вход в активную зону) – не менее 95 см.

В случае если дверной проем меньше 95 см, необходимо выяснить возможность его расширения или демонтажа окна для вноса оборудования в помещение.

Оформление юридического лица:

деятельность может осуществлять как физическое лицо – ИП, так и юридическое – ООО.

Заключение договора на поставку оборудования:

1-й этап:

– оплата по договору поставки оборудования;

– подбор персонала;

– рекламная кампания;

– старт продаж абонементов в клуб.

2-й этап:

- ремонт помещения;
- закупка необходимой мебели, расходных материалов и пр.;
- подбор оставшегося персонала;
- самостоятельное обучение персонала;
- базовое тестирование для сотрудников по оборудованию и продажам перед открытием;
- получение и установка оборудования;
- отчет о готовности клуба к открытию;
- торжественное открытие;
- тестирование сотрудников после открытия клуба;
- рекламная кампания сети по плану годовых акций.

6. Организационная структура

План по персоналу:

- директор;
- администратор (2 чел.);
- тренер (3 чел.);
- уборщица (2 чел.).

Для слаженной работы команды вам необходимо детально прописать должностные инструкции для каждого сотрудника. Перед тем как приступить к работе, каждый кандидат должен сдать экзамен на знание своей должностной инструкции, а также общих правил взаимодействия между персоналом в рамках действующей организационной структуры.

Директор

Центральным звеном организационной структуры спортивного клуба является директор. Именно он координирует всю работу, контролирует выполнение обязанностей каждого из сотрудников, формирует правила взаимодействия внутри коллектива. Директор ведет деятельность по двум основным направлениям: внешняя и внутренняя деятельность.

Внешняя деятельность включает в себя:

- определение основного направления развития спортивного клуба (специализация школы);
- введение дополнительных направлений (йога, stretching и т. д.);
- поиск тренеров по каждому из направлений, определение системы оплаты труда;
- найм сотрудников, проведение собеседований;
- определение маркетинговой стратегии;
- проведение МК от профессионалов из других городов;
- поиск возможностей развития клуба, открытие дополнительных филиалов.

Внутренняя деятельность состоит из:

- разработки правил функционирования спортивного клуба, должностных инструкций;
- контроля качества работы, введения штрафов, выдачи премий;
- распределения бюджета между статьями расходов;
- выдачи заработной платы сотрудникам;
- привлечения дополнительных работников (фотографы, видеографы, диджеи и т. д.);
- разработки рекламных материалов, контроля за публикациями.

Открывая спортивный клуб, владелец бизнеса, как правило, исполняет обязанности директора. Это позволяет лучше понять специфику данного направления бизнеса и в дальнейшем грамотно делегировать полномочия другим сотрудникам.

Администратор

В *обязанности* администратора входит:

- открытие зала за полчаса до начала занятия;
- проверка рабочего состояния оборудования;
- проверка состояния помещения (чистота зала, наличие дополнительного оборудования);
- предварительная запись клиентов на занятия;

- ведение клиентской базы;
- встреча клиентов, ознакомление каждого с правилами спортивного клуба;
- продажа абонементов и принятие оплаты;
- составление графика занятий на каждый месяц с учетом пожеланий клиентов;
- принятие звонков, консультация по всем услугам клуба и графику работы;
- поиск новых клиентов;
- закрытие помещения.

В зависимости от количества сотрудников на должности администратора, графика и правил работы вашего клуба пункты должностной инструкции будут меняться. Однако еще до начала работы вы должны убедиться, что претендент на вакансию ознакомлен со всеми обязанностями, так как именно администратор является лицом клуба для каждого клиента.

Тренер

В обязанности тренера входит:

- своевременное начало каждого занятия;
- подробный инструктаж по технике безопасности для новых клиентов;
- поддержание порядка в зале во время проведения занятий;
- индивидуальный подход к каждому клиенту;
- постоянное самостоятельное повышение квалификации;
- совершенствование репутации и расширение базы постоянных клиентов.

Фонд заработной платы			
Персонал	Зарплата на 1 сотрудника (руб.)	Количество сотрудников	Зарплата Итого (руб.)
Директор	1000	1	1000
Администратор	500	2	1000
Тренер	500	3	1500
Уборщица	250	2	500
Общий фонд ЗП		8	4000

7. Финансовый план

Прайс-лист на проектирование и строительство скалодрома является ориентировочным. Итоговая цена работы зависит от сложности и конфигурации скалолазного стенда и может быть определена только после осмотра объекта и детального обсуждения с заказчиком.

Вид скалодрома	Материал щитов	Общая площадь скалодрома	
		До 50 м²	Свыше 50 м²
Боулдеринговый зал	фанера	от 9000 руб.	от 8000 руб.
Высокий скалодром под верхнюю страховку	фанера	от 9500 руб.	от 8500 руб.
Зацепы	фанера	от 10000 руб.	от 20000 руб.
Нанесение абразивного покрытия		+ 3000 руб.	

В стоимость входят расходные материалы для создания силового каркаса скалодрома и обшивки его внешними панелями с закладными элементами под зацепки.

ЕЖЕМЕСЯЧНЫЕ ЗАТРАТЫ, руб.	
Аренда помещения	500
Коммунальные услуги	100
Зарплата директора	1000
Зарплата тренеров (3 человека)	1500
Зарплата администратора (2 человека)	1000
Зарплата уборщицы (2 человека)	500
Обслуживание и ремонт оборудования	500
	1000
Бухгалтерия (удаленная)	1000
Страховые взносы (30 % ФОТ)	3000
Хозяйственные расходы	500
Расходные материалы для оборудования	1000
Прочее	100
Итого:	

План продаж составляется исходя из количества проданных абонементов, вида абонемента и его цены, а также проданных товаров.

8. Факторы риска

Любой вид деятельности связан с риском, который характеризует неопределенность состояния объекта в предстоящие периоды. Чем продолжительнее инвестиционный проект, тем потенциально более высок риск невыполнения запланированных параметров. С этой точки зрения рассматриваемый проект может быть отнесен к проектам со средним уровнем потенциального риска. Так, инвестиционная фаза проекта составляет 1–2 месяца, и поступления от предоставления услуг начинаются с 1-го месяца.

Однако необходимо обозначить факторы, которые могут варьироваться в определенном диапазоне с достаточно высокой степенью вероятности.

№	РИСК	ВЕРОЯТНОСТЬ НАСТУПЛЕНИЯ	СТЕПЕНЬ ТЯЖЕСТИ ПОСЛЕДСТВИЙ	МЕРЫ ПО ПРЕДОТВРАЩЕНИЮ
1	Затяжка сроков строительства скалодрома, увеличение сметы	средняя	средняя	Выбор застройщика с опытом работы, заключение договора с фиксированной сметой
2	Низкий поток клиентов, нерентабельность проекта	низкая	высокая	Грамотная маркетинговая политика, ведение групп в социальных сетях, работа со школами, детскими садами города, предварительная запись в группы с предоплатой за прохождения курса
3	Срыв, падение, получение травмы клиентом	низкая	средняя	Соблюдение техники безопасности при проведении занятий, инструктаж для посетителей, использование спортивных матов
4	ЧС, пожар	низкая	высокая	Соблюдение норм пожарной безопасности, наличие огнетушителя

3. РАЗДЕЛ КОНТРОЛЯ ЗНАНИЙ

3.1. Перечень вопросов по темам семинарских, практических и лабораторных занятий

Тема 1. Объективная необходимость бизнес-планирования

1. Охарактеризовать бизнес-план как проект.
2. На каких этапах развития бизнеса разрабатывается бизнес-план?
3. Для чего необходим бизнес-план?
4. Какой период времени охватывает бизнес-план?
5. Каким образом государство регулирует составление бизнес-планов?

Тема 2. Суть и назначение бизнес-плана

1. Место бизнес-плана в системе планов организации в рыночной экономике.
2. Кто является разработчиком бизнес-плана организации?
3. С какой целью разрабатывается бизнес-план организации?
4. Бизнес-план принадлежит к числу обязательных планов организации?
5. Определение понятия «бизнес-план».

Тема 3. Структура и содержание разделов бизнес-плана

1. Назвать нормативный документ, регламентирующий правила составления бизнес-плана.
2. Описать технологию составления бизнес-плана.
3. Основание для разработки бизнес-плана
4. Требования к составу бизнес-плана.
5. Общие требования к подготовке бизнес-плана.

Тема 4. Особенности бизнес-планирования в сфере культуры

1. Можно ли считать, что бизнес-планирование в сфере культуры относится к социальным проектам?
2. Особенности социальных проектов в бизнес-планировании.

3. Факторы, определяющие особенности разработки бизнес-плана.
4. Особенности бизнес-плана создаваемой организации.
5. Особенности бизнес-плана заявки на кредит.
6. Особенности бизнес-плана развития организации.
7. Виды бизнес-планов.

Тема 5. Презентация и оценка бизнес-плана

1. Назвать составляющие элементы презентации.
2. Оптимальный размер бизнес-плана в страница.
3. В чем заключается смысл внешней экспертизы?
4. Задачи презентации.
5. Условия успешной презентации.
6. Некоторые правила поведения при выступлении на презентации.
7. Назвать мероприятия презентации.

3.2. Перечень вопросов к зачету

по дисциплине «Бизнес-планирование»

1. Понятие «бизнес-планирование», его определение.
2. Место бизнес-плана в системе стратегического управления бизнесом.
3. Мотивы разработки бизнес-плана.
4. Отличия бизнес-плана от стратегического плана.
5. Области деятельности, на которые распространяется методология бизнес-планирования.
6. Направления применения бизнес-плана.
7. Факторы, определяющие состав бизнес-плана, степень его аргументации и детализации.
8. Главная цель бизнес-плана организации.
9. Конкретные цели бизнес-плана.
10. Задачи бизнес-плана.

11. Преимущества разработчиков бизнес-плана перед своими конкурентами.
12. Факторы, определяющие состав, структуру и детализацию бизнес-плана.
13. Состав разделов бизнес-плана и их цели.
14. Содержание раздела «Резюме».
15. Характеристика предприятия, его место в отрасли и на рынке, стратегия его развития.
16. Состав и объем работ, ассортимент, репертуар, направления развития производства и усиление влияния на деловом рынке.
17. Цели бизнеса и маркетинговый план, его стратегия.
18. План производства и прогнозируемые объемы продаж.
19. Организационный план, структура организации, программа ее развития, оценка риска.
20. Экономическая часть проекта. Финансовый прогноз.
21. Инвестиционный план. Финансирование капитала. Оперирование его займом.
22. Юридический план. Ведомственная подчиненность, форма собственности, перспективы изменения.
23. Оценка риска и страхования.
24. Порядок разработки бизнес-плана.
25. Схема процесса бизнес-планирования организации.
26. Сметное планирование в системе бизнес-планирования.
27. Типичные ошибки в бизнес-планировании.
28. Факторы, определяющие особенности разработки бизнес-плана.
29. Бизнес-план вновь создаваемой организации.
30. Бизнес-план заявки и кредит.
31. Бизнес-план развития организации.
32. Особенности бизнес-планирования.
33. Бизнес-план – основа управления предприятием.

34. Презентация бизнес-плана.
35. Правила поведения при выступлении.

3.3. Тесты

1. Дайте определение бизнес-плану:

- 1) план, который описывает и обосновывает бизнес-идею без анализа внешней среды;
- 2) план, программа осуществления бизнес-операций, действий фирмы, содержащая сведения о фирме, товаре, его производстве, рынках сбыта, маркетинге, организации операций и их эффективности;
- 3) любой план предпринимателя, который открывает новый бизнес;
- 4) план действий фирмы, который содержит информацию о фирме, товаре, рынке и конкурентах.

2. Какова отличительная черта бизнес-плана:

- 1) ориентир на получение прибыльного бизнеса и снижение издержек;
- 2) долгосрочность планирования, ориентация на стратегическое развитие и стратегию;
- 3) краткосрочность плана;
- 4) сводный характер бизнес-плана (связь сфер: от производственно-технической до маркетинго-сбытовой), их взаимное влияние и влияние на результирующие показатели)?

3. Выберите функцию, которая не относится к основным функциям бизнес-плана:

- 1) разработка модели бизнеса, отработка стратегии;
- 2) средство мониторинга: контроль настоящего и сравнение результатов с ожидаемыми;
- 3) функция контроля качества выпускаемой предприятием продукции;

4) инструмент для доступа к финансовым ресурсам, привлечение кредиторов и инвесторов.

4. Какая динамическая модель лежит в основе технологии бизнес-планирования:

- 1) анализ денежного потока – Cash-flow;
- 2) динамическая модель межотраслевого баланса;
- 3) метод Монте-Карло;
- 4) ни одна из перечисленных?

5. Что из нижеперечисленного должно быть описано в разделе «Характеристика сферы деятельности предприятия» бизнес-плана:

- 1) экономическое окружение;
- 2) юридическое окружение;
- 3) экономическое и юридическое окружение;
- 4) маркетинговое исследование рынка?

6. Что из нижеперечисленного не должно содержаться в разделе «Маркетинг» бизнес-плана:

- 1) описание целевого рынка потребителей;
- 2) описание конкурентов;
- 3) ценовая политика;
- 4) кадровый состав предприятия или фирмы?

7. Какие из перечисленных ниже вопросов не входят в раздел «Организация производства» бизнес-плана:

- 1) анализ налогового окружения бизнеса;
- 2) вопросы местоположения и условий реализации проекта;
- 3) задачи и вопросы производственного процесса и операций;
- 4) планирование режима предприятия?

8. Какой пункт кадрового обеспечения и оплаты труда не относится к вопросам данного раздела бизнес-плана:

- 1) численность и качественная структура персонала предприятия;
- 2) размер и структура оплаты труда сотрудников предприятия;
- 3) дополнительные затраты предприятия, связанные с набором и обучением работников;
- 4) затраты на рекламу предприятия и его продукции?

9. Что не относится к условно-постоянным затратам, плановая величина которых формируется прямым счетом:

- 1) аренда помещений;
- 2) затраты на ремонт помещений;
- 3) затраты на коммунальные платежи;
- 4) офисные, представительские, бытовые статьи расходов?

10. Дайте определение понятию «инвестиции»:

- 1) временный отказ экономического объекта от потребления имеющихся в его распоряжении ресурсов (капитала) и использование этих ресурсов для увеличения в будущем своего благосостояния;
- 2) вложение капитала в создание новых объектов недвижимости;
- 3) долгосрочные вложения денег в различные строящиеся объекты;
- 4) совокупность экономических отношений, возникающих в процессе формирования, распределения и использования централизованных и децентрализованных фондов денежных средств.

11. Дайте определение коммерческой марже (чистая рентабельность продаж):

- 1) коэффициент, который равен отношению выручки без НДС к суммарным инвестициям в проект;

2) коэффициент, показывающий какую норму чистой прибыли приносит предприятию каждый рубль, полученный им в качестве выручки;

3) отношение валовой прибыли к полученной выручке;

4) разница между валовой прибылью и чистой прибылью.

12. Дайте определение понятию «рентабельность инвестиций»:

1) показатель эффективности затрат предприятия;

2) суммарный дисконтированный экономический эффект, достигаемый к концу горизонта;

3) характеризует экономическую эффективность инвестиций, вложенных в проект, определяется как экономический эффект, получаемый предприятием в результате реализации инвестиционного проекта;

4) разница между валовой прибылью и чистой прибылью.

13. Каким способом можно получить показатель рентабельности инвестиций:

1) путем перемножения коммерческой маржи и коэффициента трансформации, рассчитанных на соответствующий интервал планирования;

2) путем перемножения чистого дисконтированного дохода на коэффициент трансформации;

3) путем деления валовой прибыли на суммарный объем' инвестиций;

4) путем перемножения коммерческой маржи и чистой текущей стоимости?

14. Дайте определение чистой текущей стоимости (NPV):

1) суммарный дисконтированный экономический эффект данного инвестиционного проекта, достигаемый к концу горизонта планирования, в сравнении с альтернативой;

2) отношение суммарной чистой прибыли и суммарной начисленной амортизации к суммарным инвестициям;

3) отношение годовой суммы выручки к накопленным к периоду t инвестициям;

4) величина снижения выручки от реализации, которое предприятие может выдержать, не допуская убытков.

4. ВСПОМОГАТЕЛЬНЫЙ РАЗДЕЛ

4.1. Учебная программа

ЧАСТНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ ОБРАЗОВАНИЯ
«ИНСТИТУТ СОВРЕМЕННЫХ ЗНАНИЙ ИМЕНИ А. М. ШИРОКОВА»

УТВЕРЖДАЮ

Ректор Института современных знаний
имени А. М. Широкова

_____ А. Л. Капилов

(дата утверждения)

Регистрационный № УД-02-172 уч.

БИЗНЕС-ПЛАНИРОВАНИЕ

**Учебная программа
по учебной дисциплине для специальностей:**

1-21 04 01 Культурология (по направлениям), направление специальности
1-21 04 01 02 Культурология (прикладная)

2018 г.

ПОЯСНИТЕЛЬНАЯ ЗАПИСКА

Основной задачей бизнес-планирования в сфере культуры является определение и обоснование путей решения задач, стоящих перед предпринимателями, которые работают в данной сфере.

Цель изучения дисциплины:

- дать представления о технологиях бизнес-планирования и их особенностях;
- обучить студентов планированию бизнеса;
- приобрести навыки бизнес-анализа и выработки предложений и путей их реализации.

Задачи изучения курса:

- сформировать у студентов четкое представление о содержании бизнес-планов;
- изучить особенности разработки бизнес-планов по их структуре и назначению;
- выработать навыки проектирования бизнеса и реализации проекта.

В результате изучения дисциплины студент должен:

знать:

- методику бизнес-планирования;
- структуру бизнес-плана.

уметь:

- разрабатывать бизнес-план по разделам;
- составить алгоритм доходной и расходной части бизнеса;
- осуществить презентацию бизнес-проекта.

Всего часов аудиторных 32, в том числе 20 часов – лекции, 12 часов – семинарские занятия.

Рекомендуемые формы контроля знаний – зачет, рефераты, презентация проекта.

Изучение данной дисциплины основано на знаниях, полученных в результате изучения следующих дисциплин: психология, основы управления интеллектуальной собственностью, финансы и аудит, интегрированный модуль экономики, и направлено на возможность составления бизнес-планов в сфере культуры.

СОДЕРЖАНИЕ КУРСА

Тема 1. Объективная необходимость бизнес-планирования

Модель организационной устойчивости. Постоянные изменения как причина необходимости бизнес-планирования. Виды изменений с точки зрения их последовательности: изменения в окружающей среде, организационные изменения. Обоснование и управление процессом изменений. Вмешательство для оказания помощи при изменениях. Организационная культура в поддержку изменений.

Тема 2. Суть и назначение бизнес-плана

Этапы бизнес-планирования. Бизнес-анализ, миссия, цели, задачи, стратегия и конкурентные преимущества предприятия, оказывающего услуги в сфере культуры и искусства, план и бюджет предприятия. Бизнес-анализ. Оценка окружающей среды. Определение, цели и функции бизнес-плана. Использование бизнес-планов менеджерами в сфере культуры. Использование бизнес-планов собственниками предприятия и организаций. Использование бизнес-планов кредиторами. Использование бизнес-планов поставщиками, партнерами по бизнесу. Характеристика кредитов. Источники финансирования – собственный капитал, заимодавцы, инвесторы, спонсоры, меценаты и благотворительная деятельность и их особенности.

Типы бизнес-планов (полный, концепт, бизнес-план компании или структурного подразделения, заявка на кредит или грант развития региона).

Назначение бизнес-плана: текущее и перспективное планирование развития предприятия, выработка/выбор новых видов деятельности;

- возможность получения инвестиционных и кредитных ресурсов и возврата заемных средств;

- совместная и иностранная деятельность по оказанию услуг в сфере культуры;

- целесообразность оказания мер государственной поддержки.

Тема 3. Структура и содержание разделов бизнес-плана (проекта)

Методические основы разработки бизнес-плана в Республике Беларусь. Содержание бизнес-планов. Исследование сегментов рынков сбыта продукции в сфере культуры. Разработка возможных поставщиков оборудования и технологий, которые можно использовать при оказании услуг в сфере культуры.

Раздел «Резюме». Содержание, разработка, объем.

Раздел «Характеристика предприятия и стратегия его развития». *Описание предприятия:*

- история создания;

- основные достижения и неудачи в деятельности предприятия;

- Swot-анализ (слабые и сильные места) в производственно-хозяйственной деятельности, ее особенности;
- характеристика производственных фондов и технологий;
- основные показатели финансово-хозяйственной деятельности предприятия за предшествующий период.

Описание стратегии развития предприятия:

- главные цели и задачи перспективного стратегического развития;
- актуальность и новизна проекта;
- стадии проработки основных этапов проекта;
- конкретные мероприятия по достижению заданных целей;
- обоснование источников финансирования.

Раздел «Описание продукции». Область применения. Новизна и назначение оказываемых услуг.

План мероприятий по усовершенствованию продукции. Проблемы в освоении продукции. Предложения по новой продукции и совершенствованию упаковки, по разработке технологии и оборудования, по доведению качества продукции до международных требований.

Раздел «Анализ рынков сбыта. Стратегия маркетинга». *Анализ рынков сбыта:*

- общая характеристика рынков сбыта, оценка их размеров;
- доля предприятия на разных рынках;
- динамика и прогноз развития рынка;
- факторы, влияющие на изменение рынка;
- требования потребителей к продукции;
- оценка возможностей конкурентов;
- преимущества предприятия перед конкурентами.

Контрактные и предконтрактные документы.

Обоснование стратегии маркетинга:

- стратегия сбыта;
- расчет и обоснование цены;
- тактика по реализации продукции на конкретном сегменте рынка;
- оценка перспектив реализации продукции;
- обоснование затрат на маркетинг и рекламу;
- план мероприятий по продвижению продукции.

Раздел «Производственный план». Подразделы:

- программа производства и реализации продукции (*на основе маркетинговых исследований*);
- производственные мощности* (действующее предприятие или вновь создаваемое);

– *материально-техническое обеспечение* (поставщики сырьевых ресурсов, периодичность приобретения сырья и материалов, форма оплаты, расчет потребности в ресурсах, схема материально-технического обеспечения, потребности в теплоэнергетических ресурсах, риски ресурсного обеспечения);

– *стоимость (издержки) производства и сбыта продукции* (заработная плата, амортизация, общепроизводственные и общехозяйственные расходы).

Раздел «Организационный план». Организационно-штатная структура. Система управления. Компетенция персонала.

Раздел «План реализации проекта». Календарный график реализации проекта. Разработка календарного плана.

Раздел «Инвестиционный план». Потребности в инвестициях по видам издержек. Основной капитал (капитальные затраты), чистый оборотный капитал. Источники финансирования проекта (собственные, заемные и государственные средства, прямые инвестиции). Расчет погашения долговых обязательств.

Раздел «Прогнозирование финансово-хозяйственной деятельности». Таблицы:

- расчет чистой прибыли от реализации продукции;
- расчет потока денежных средств (до и после реализации проекта);
- проектно-балансовая ведомость.

Раздел «Показатели эффективности проекта». Основные показатели оценки инвестиций:

- индекс доходности или рентабельности (ИД или ИР);
- внутренняя норма доходности (ВНД);
- срок окупаемости.

Расчетные показатели:

- рентабельность собственных средств (капитала) и инвестиций;
- коэффициенты финансовой независимости, финансовой напряженности, структуры капитала, оборачиваемости всего капитала, собственных средств, заемных средств, дебиторской задолженности, кредиторской задолженности);
- коэффициент текущей ликвидности.

Оценка эффективности проекта и вероятность рисков.

Раздел «Юридический план». Организационно-правовая форма предприятия. Особенности внешнеэкономической деятельности.

Раздел «Информация о разработке бизнес-плана». Критерии международных организаций при инвестировании проектов.

Тема 4. Особенности бизнес-планирования в сфере культуры

Услуги в сфере культуры. Особенности разработки различных бизнес-планов. Значимость выбора месторасположения объекта. Культура обслуживания потребителей. Репутация (имидж). Принцип комплексного обслуживания. Рабочая таблица расходов. Бизнес-планирование при осуществлении торговой деятельности.

Тема 5. Презентация и оценка бизнес-плана

Порядок презентации бизнес-плана. Подготовительный этап презентации. Условия эффективной презентации. Требования, предъявляемые к содержанию бизнес-плана (проекта). Экспертиза инвестиционных проектов. Методика проведения экспертизы, включающая 9 групп критериев. Аспекты, характеризующие фирму в целом (1), отрасль и отраслевой рынок (2), товары или услуги (3), маркетинг (4), производственные аспекты (5), финансовые аспекты (6), социально-экономические аспекты (7), коммерческая (финансовая) эффективность проекта (8), риск проекта (9). Экспресс-анализ бизнес-плана.

4.2. Основная литература

1. Бекетова, О. Н. Бизнес-план: теория и практика / О. Н. Бекетова, В. И. Найденков. – М., 2006. – 272 с.
2. Буров, В. П. Бизнес-план фирмы. Теория и практика / В. П. Буров, А. Л. Ломакин, В. А. Морошкин. – М., 2006. – 190 с.
3. Крутикова, Ю. А. Бизнес-планирование / Ю. А. Крутикова, С. Р. Юсупова. – М., 2006 – 352 с.
4. Фуре, И. Н. Предпринимательство и бизнес-планирование: учебное пособие / И. Н. Фуре, Г. М. Наливайко. – Минск: БГАТУ, 2009. – 260 с.
5. Правила разработки бизнес-планов инвестиционных проектов в редакции Постановления Министерства экономики от 31 августа 2005 г. № 158.

4.3. Дополнительная литература

1. Бухалков, М. И. Внутрифирменное планирование / М. И. Бухалков. – М., 2000. – 400 с.
2. Валевиц, Р. П. Бизнес-планирование / Валевиц Р. П., Владыко А. В. – Мн.: БГЭУ, 2012.
3. Горемыкин, В. А. Бизнес-план: методики, разработки: 45 реальных образцов бизнес-плана / В. А. Горемыкин. – М., 2008. – 859 с.
4. Горемыкин, В. А. Энциклопедия бизнес-планов: Методика разработки, 75 реальных образцов. – М., 2003.
5. Джей, Э. Эффективная презентация / Э. Джей. – Мн., 1997. – 207 с.
6. Макаревич, Л. М. Бизнес-план для малого предприятия / Л. М. Макаревич. – М., 2003. – 173 с.
7. Наливайко, Г. М. Бизнес-планирование в малом предпринимательстве / Г. М. Наливайко, Л. Н. Сидоров; под ред. Г. И. Олехнович. – Мн., 1999. – 124 с.
8. Наливайко, Г. М. Бизнес-планирование. Курс лекций / Г. М. Наливайко, Г. Е. Махлин. – Мн.: ИСЗ, электронный ресурс, 2009. – 173 с.

9. Об утверждении рекомендаций по разработке прогнозов развития коммерческих организаций на пять лет и рекомендаций по разработке бизнес-планов развития коммерческих организаций на год: постановление Министерства экономики Респ. Беларусь, 30 окт. 2006 г., № 186 // Консультант Плюс: Беларусь. Технология 3000 [Электронный ресурс] / ООО «ЮрСпектр», Нац. центр правовой информ. Респ. Беларусь. Минск, 2008.

10. Орлова, Е. Р. Бизнес-план: методика составления и анализ типовых ошибок / Е. Р. Орлова. – М., 2008. – 159 с.

11. Положение о порядке формирования и применения цен и тарифов: постановление Министерства экономики Респ. Беларусь, 22 апр. 1999 г., №

// Консультант Плюс: Беларусь. Технология 3000 [Электронный ресурс] / ООО «ЮрСпектр», Нац. центр правовой информ. Респ. Беларусь. – Минск, 2008.

Попов, В. М. Бизнес-планирование. Анализ ошибок, рисков и конфликтов / В. М. Попов, С. И. Ляпунов, А. А. Касаткин. – М., 2003. – 446 с.

Правила по разработке бизнес-планов инвестиционных проектов: постановление Министерства экономики Респ. Беларусь, 31 авг. 2005 г., № 158 // Консультант Плюс: Беларусь. Технология 3000 [Электронный ресурс] / ООО «ЮрСпектр», Нац. центр правовой информ. Респ. Беларусь. – Минск, 2008.

СОДЕРЖАНИЕ

Пояснительная записка.....	3
1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЙ РАЗДЕЛ.....	6
1.1. Тезисы лекций.....	6
2. ПРАКТИЧЕСКИЙ РАЗДЕЛ.....	25
2.1. Тематический план дисциплины.....	25
2.2. Учебно-методическая карта дисциплины	26
2.3. Учебный вариант бизнес-плана.....	28
3. РАЗДЕЛ КОНТРОЛЯ ЗНАНИЙ.....	42
3.1. Перечень вопросов по темам семинарских, практических и лабораторных занятий.....	42
3.2. Перечень вопросов к зачету.....	43
3.3. Тесты.....	45
4. ВСПОМОГАТЕЛЬНЫЙ РАЗДЕЛ.....	50
4.1. Учебная программа.....	50
4.2. Основная литература	56
4.3. Дополнительная литература	56

Учебное электронное издание

Автор-составитель
Марочкина Валентина Михайловна

БИЗНЕС-ПЛАНИРОВАНИЕ

*Электронный учебно-методический комплекс
для студентов специальностей 1-21 04 01 Культурология (по направлениям),
1-21 04 02 Культурология (прикладная)*

[Электронный ресурс]

Редактор *Т. Д. Горошко*
Технический редактор *Ю. В. Хадьков*

Подписано в печать 30.08.2018.
Гарнитура Times Roman. Объем 0,6 Мб

Частное учреждение образования
«Институт современных знаний имени А. М. Широкова»
Свидетельство о регистрации издателя №1/29 от 19.08.2013
220114, г. Минск, ул. Филимонова, 69.

ISBN 978-985-547-237-8

