

**Вицелярова К.Н., Горшенина Е.В.**

Предпринимательство и проектная деятельность: учебное пособие для студентов, обучающихся в вузах культуры / Вицелярова, К.Н., Горшенина, Е.В. – Краснодар: КГИК, 2017. – 159 с.

Редакция журнала «Экономические исследования» продолжает публикацию материалов из учебного пособия по предпринимательству и проектной деятельности Вицеляровой К.Н. и Горшениной Е.В.

В данном номере вниманию читателей предлагается одна из тем раздела «Теория и практика предпринимательской деятельности (предпринимательства)»: Бизнес-планирование в социально-культурной сфере.

## **1. ТЕОРИЯ И ПРАКТИКА ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСКОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ (ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСТВА)**

### **1.4. Бизнес-планирование в социально-культурной сфере**

#### **1.4.1. Система планирования в организациях социально-культурной сферы**

В настоящее время технология планирования в социокультурной сфере стала принципиально новой как в теоретическом, так и в прикладном плане. Это актуально для всех уровней управления в сфере культуры, включая региональные органы власти и государственные учреждения, а также муниципальные органы местного самоуправления и культурные организации всех типов. Это обусловлено тем, что используемая частично до настоящего момента советская система планирования с самого начала выражала унитарный характер, где процессы анализа, планирования и отчетности имели идеологическую направленность и были предельно централизованы.

Толковый словарь русского языка даёт следующее определение: план – намеченная система мероприятий, которая предусматривает последовательность, порядок и сроки выполнения работ. Планирование (установка целей и способов их достижения) предполагает проработку и осуществление планов, обеспечивающих оптимальное достижение целей.

Во время организации плановой деятельности неизбежно появляются трудности обобщения, объясняемые разнообразием планирования. Планы различаются

- по масштабам и сложности (от момента планирования плана совещания до плана отрасли, от плана организации и до плана на уровне целой страны),

- по времени (от минуты до нескольких десятилетий),

- по количеству вовлеченных людей (от одного человека, самостоятельно планирующего и исполняющего личный план, до нескольких десятков, а то и сотен людей, которые планируют работы, для реализации которых потребуется вовлечение тысячи людей).

Во время планирования работникам организаций социально-культурной сферы требуется составлять различные виды планов:

- исходя из срока, на который был составлен план, и степени детализации плановых расчетов (среднесрочные, текущие, долгосрочные);

- по содержанию плановых решений (финансовые, производственные и т.п.);

- по способу представления (графические, текстовые, табличные и т.п.);

- по уровню разработки (региональный, федеральный, местные планы и др.);

- с точки зрения обязательности плановых заданий (индикативные и директивные);

- по использованной методике планирования (аналитико-расчетные, программно-целевые и др.).

Нужно учесть, что один и тот же план, может быть классифицирован по разным параметрам. Например, план может быть как федеральным, так и директивным, стратегическим, финансовым, табличным. Это зависит от срока, на который был составлен план, и степени детализации плановых расчетов, кроме того, принято различать тактическое (оперативное, краткосрочное, текущее) и стратегическое планирование (два вида – перспективное и среднесрочное, или долгосрочное).

*Тактическое (оперативное, текущее, краткосрочное) планирование* охватывает период сроком до одного года, содержит различные виды планов: месячные, полугодовые, недельные, квартальные, декадные и т.п. Осуществляется среднесрочное планирование в период от года до пяти лет. Во многих учреждениях среднесрочное планирование сочетается с тактическим (текущим) планированием, составлением пятилетних скользящих планов с подробным описанием первого года работы. Этот раздел среднесрочного плана является, по сути, текущим планом работы.

*Перспективное планирование* осуществляется на срок свыше 5 лет, например, 5-20 лет. Такие планы предназначены для определения долгосрочной стратегии развития отрасли или учреждений.

Перспективное планирование следует отличать от прогнозирования. По своей форме они являют собой один и тот же процесс, но содержание

различно. Прогнозирование – процесс предвидения, который строится на вероятном, обоснованном наукой суждении о перспективе развития в будущем, о возможном его состоянии. Прогнозирование позволяет найти альтернативные варианты разработки планируемого объекта или процесса и доказать выбор более подходящего варианта. В этом смысле прогнозирование является одним из этапов перспективного планирования. Так же прогнозирование имеет возможность выступить как самостоятельная функция. Такое положение особенно важно для учреждений социально-культурной сферы: большинство явлений и процессов никак планированию не поддаются (примером может служить духовная жизнь, демографический процесс и пр.), но напрямую влияют на деятельность учреждений социально-культурной сферы, именно поэтому в прогнозном плане они должны учитываться.

С точки зрения обязательности плановых заданий различают директивное и индикативное планирование.

*Директивное планирование* – это процесс принятия решений, которые являются обязательными для учреждений социально-культурной сферы. Вся система планирования при социализме имела только директивный характер, поэтому за невыполнения плана руководители организаций были подвергнуты дисциплинарной ответственности. Директивные планы, как правило, имеют адресный характер и характеризуются чрезмерной детализацией. В то же время в директивном плане не следует рассматривать только негативные аспекты и считать неуместным использовать его в современных условиях. Директивный план может быть эффективным инструментом решения многих задач, стоящих перед организациями социально-культурной сферы, например, в организации работы среди подростков и детей, с престарелыми людьми, в формировании списка услуг, которые могут быть предоставлены и т. д.

Стоит отметить, что директивное планирование также применяется в уже сложившихся рыночных отношениях. Директивный план часто используется не только государством, но и бизнесом для решения задач и получения прибыли.

*Индикативное планирование* представляет собой противоположность директивного планирования, из-за того, что индикативный план не носит обязательного для исполнения характера. В основе индикативного плана могут быть обязательные задания, но весьма ограничивало их количество. В общем смысле план носит рекомендательный, направляющий характер.

Различают планы в зависимости от уровня, на котором они разрабатываются федеральном, региональном или муниципальном. Помимо этого, к такому виду планов относят планы, которые разрабатываются на уровне отдельных отраслей экономики, отдельных учреждений и подразделений, также персональные (индивидуальные) планы.

Основными документами *планирования федерального уровня* являются бюджет Российской Федерации, рабочие планы различных министерств (наука и образование, культура и т. д.).

*Региональные планы* разрабатываются для регионов нашей страны, например, в рамках стратегии социально-экономического развития Краснодарского края, разрабатываются планы развития здравоохранения, культуры, туризма, образования и пр.

Особенно нужно выделять *индивидуальные планы*. Они могут быть как персональными, так и производственными, отражать разные аспекты деятельности. Например, тайм-менеджмент, производственный план работника, план научных исследований аспиранта, и т. д.

По способу представления планы подразделяются на несколько категорий. *Текстовые планы* являются наиболее распространенным способом представления плановых документов. *Графические планы* чаще всего используются в экономическом планировании. *Матричные планы* – это своего рода графические планы, но они получили особый статус, в первую очередь, при планировании организационных структур управления организациями. *Сетевой график* – это особый вид плана, представляющий собой графическое моделирование процессов в их строгой последовательности и в соответствии с особыми правилами. Закономерно, разработать комплексные планы, в которых объединены все способы представления информации.

Наиболее распространенные в организациях социально-культурной сферы следующие методы планирования:

- метод от достигнутого;
- программно-целевой подход;
- метод мозгового штурма (брейн-шторминг);
- моделирование,
- проблемно-поисковые деловые игры,
- бизнес-планирование.

При использовании *метода от достигнутого* на основе анализа планируется увеличить показатели, расширить диапазон содержания, внедрить новые ресурсы и др. Однако такой метод считается устаревшим и на всех уровнях подвергается критике.

В настоящее время широко применяется *программно-целевой метод*, в рамках которого деятельность планируются на основе миссии, видении и стратегических целей организации.

*Метод мозгового штурма* относят к экспресс-методам, поскольку он позволяет в очень короткое время получить нужную информацию для плана или принятия решения.

*Моделирование* в форме схем, таблиц, графиков и пр., является одним из наиболее распространенных графических методов. Такой метод дает

возможность наглядного представления желаемого результата и отслеживания процесса и до достижения.

Содержание и виды планируемой деятельности, возможности их предоставления во многом определяют требования к профессиональной команде работников культуры, реализации кадровой работы, методам и видам контроля и учета деятельности учреждений культуры.

Многомерность и сложность деятельности в социально-культурной сфере является снованием для разнообразия и вариативности задач. Технология планирования находится на одном из главных мест в системе управления социально-культурной деятельностью, поскольку она определяет содержание, направление и ресурсную поддержку деятельности на определенный срок. Особенно важно учитывать, что в зависимости от конкретного плана предоставляются финансовое материальное и другое оснащение для учреждений культуры.

Для успешной организации *бизнес-планирования* в коммерческой организации социально-культурной сферы необходимы четыре обязательных условия (компонента).

Во-первых, организация должна иметь соответствующую методологическую и методическую базу для разработки, мониторинга и анализа реализации бизнес-плана, а сотрудники финансово-экономических служб должны быть достаточно квалифицированными, для того чтобы иметь возможность применять эту методологию на практике.

Во-вторых, для разработки финансовых планов необходима внутренняя информация о деятельности организации и внешняя информация. Основным информационным блоком (компонентом) процесса бизнес-планирования является экономическая и учетная информация, отчеты финансовых органов, информация учреждений банковской системы, информация о товаре, информация валютных бирж и другая финансовая информация, политическая информация и т.д. Кроме того, функционирование системы бизнес-планирования осуществляется в рамках существующих нормативно-правовых обеспечений.

В-третьих, процесс бизнес-планирования всегда осуществляется через соответствующую систему управления и организационную структуру, которые составляют блок организационного процесса.

В-четвертых, в процессе финансового планирования и контроля осуществляется регистрация и обработка больших массивов информации.

Таким образом, бизнес-планирование – упорядоченный набор этапов и действий, связанных с ситуационным анализом окружающей среды, постановкой целей бизнес-планирования, планированием (разработка бизнес-плана), реализацией бизнес-плана, продвижением бизнес-плана на рынок, мониторингом его реализации.

#### **1.4.2. Бизнес-план: цели и задачи, функции и стадии**

*Бизнес-план* – основной документ, разрабатываемый организацией и предоставляемый инвестору (кредитору) по реальному проекту; программа деятельности предприятия, план конкретных мер по достижению конкретных целей его деятельности, включающий оценку ожидаемых расходов и доходов.

Бизнес-план представляет собой одну из самых важных составляющих планирования. В этом плане дается характеристика того как функционирует организация, показано как руководители достигнут своих целей. Бизнес-план представляет собой подробный структурированный документ, который продуман и внимательно подготовлен менеджерами, описывающий то, чего предприятие стремится достичь, как оно достигнет этой цели и, как все будет выглядеть после выполнения поставленных задач.

*Основная цель* разработки бизнес-плана – планировать хозяйственную деятельность организации на ближайший и отдаленный периоды в соответствии с потребностями рынка и возможностями получения необходимых ресурсов. Наряду с основной, определяющей целью, составители бизнес-плана должны отражать другие *цели*:

1) социальные цели – преодоление нехватки услуг и товаров, улучшение психологического состояния населения, изменение экологической обстановки, создание новых культурных и духовных ценностей, развитие творческого и научно-технического потенциала, расширение международных связей и деловых контактов;

2) улучшение статуса предпринимателя через укрепление и развитие его экономического потенциала. Это послужит предпосылкой и гарантией успеха последующих сделок, повышая престиж предпринимателя, порожденный его славой, хорошей репутацией, гарантиями высокого качества услуг и товаров;

3) иные, специальные задачи и цели – увеличение контактов, вхождение в различного рода ассоциации, зарубежные поездки и пр.

*Основные задачи*, решаемые посредством бизнес-плана:

- установить точное направление деятельности организации;
- определить целевые рынки и место организации на этих рынках;
- сформулировать долгосрочные и краткосрочные цели организации, стратегию и тактику для их достижения;
- выбрать номенклатуру услуг и товаров, которые будут предложены потребителям;
- проанализировать и определить затраты на создание и реализацию услуг и товаров;
- оценить условия мотивации труда персонала для достижения поставленных целей;

- определить состав маркетинговых видов деятельности для организации рекламы, изучения рынка, ценообразования, продвижения продаж, каналов продаж и т. д.;

- осуществить мониторинг финансового и материального положения организации, а также соответствия доступных и привлекаемых ресурсов для целей организации, чтобы предотвратить трудности и возможные «подводные камни», мешающие осуществлению бизнес-плана.

В современной практике бизнес-план выполняет *пять функций*:

- 1) использование бизнес-плана для разработки бизнес-стратегии, что крайне важно в период создания организации, а также при разработке новых направлений деятельности;

- 2) планирование деятельности, позволяющее оценить возможности для разработки новой линии деятельности, отслеживать процессы внутри организации;

- 3) привлечение денежных средств (кредитов, ссуд). В условиях увеличения невозвратности кредитов, банки совершают целый ряд мер для обеспечения возврата денежных средств и предпочитают работать с организациями, имеющими грамотно составленный бизнес-план;

- 4) привлечение к осуществлению планов потенциальных партнеров, пожелавших вложить в организацию свои капиталы или технологии;

- 5) вовлечение всех сотрудников в процесс разработки бизнес-плана, что улучшает их понимание предстоящих действий и координацию усилий, а также создаёт мотивацию для достижения целей.

Выделяют несколько *основных стадий бизнес-планирования*:

- 1) подготовительную стадию;

- 2) стадию разработки бизнес-плана;

- 3) стадию продвижения бизнес-плана на рынок;

- 4) стадию реализации бизнес-плана.

На подготовительной стадии бизнес-плана разрабатывается бизнес-идея. Довольно часто еще на стадии подготовки бизнес-плана находятся потенциальные инвесторы и партнеры.

*Бизнес-идея* – идея новой услуги или продукта, технического, экономического, организационного решения и пр., которая разрабатывается на подготовительной стадии бизнес-планирования.

Источниками новых идей могут быть:

- 1) отзывы потребителей,

- 2) продукция, выпускаемая конкурентами,

- 3) мнение работников отдела маркетинга,

- 4) публикации федерального правительства о патентах,

- 5) проводимые научно-исследовательские и опытно-конструкторские работы и др.

Подготовка и эффективное использование бизнес-плана имеет первостепенное значение. Как правило, инициаторы бизнес-плана

выступают в качестве заказчика и сами его не разрабатывают. Разработчиками бизнес-плана являются организации, которая специализируется в области маркетинговой деятельности, отдельные авторы, авторские коллективы, при необходимости могут привлекаться консалтинговые эксперты и фирмы.

При бизнес-планировании подлежат взаимному учету и координации интересы и условия всех *заинтересованных сторон*:

1) заказчик бизнес-плана – его интерес представляет собой осуществление проекта и получение дохода;

2) инвестор, интерес которого – получение дивидендов и возврат вложенных средств;

3) потребители, которые используют продукт бизнес-плана, интерес которых – удовлетворение потребностей в работах, товарах, услугах и др.;

4) органы власти, определяющие потребности и приоритеты развития бизнеса, основная цель которых – удовлетворение общественных потребностей людей.

Если рассматривать *временный аспект бизнес-планирования*, то можно увидеть, что большое количество организаций разрабатывает планы на год. В них подробно рассматриваются различные направления деятельности организации в этот период, а дальнейшее развитие описывается лишь поверхностно. Небольшое количество организаций разрабатывают планы сроком до 5 лет, и только крупные, которые твердо стоят на ногах, разрабатывают план на срок от 5 лет.

Существуют определенные *особенности при разработке бизнес-планов* для различных организаций. Если бизнес уже существует, то в план включаются данные отчетности за предыдущий год, с которыми сравниваются показатели запланированного года. Бизнес-план для организаций с большим инвестиционным проектом, который требует внешнего финансирования, является самым сложным видом бизнес-плана. Показатели, характеризующие инвестиционный проект, занимают здесь первое место. После этого указываются обычные разделы бизнес-плана, которые увязаны с инвестиционным проектом. Особенностью диверсифицированных организаций является направленная реализация нескольких видов деятельности, что должно отразиться в бизнес-планах таких организаций. Чаще всего в диверсифицированных организациях определенные виды деятельности осуществляются в специальных подразделениях – филиалах (бизнес-единицах).

Бизнес-план, как и любой другой план, имеет внешнюю ориентацию, превращается в своего рода продукт, продажа которого должна приносить максимальный выигрыш. Следовательно, в отличие от традиционного плана социального и экономического развития организации, бизнес-план учитывает не только внутренние цели организации, но и внешние цели людей, которые могут быть полезны для нового дела. Кроме того, бизнес-



план фокусируется на маркетинговых и финансово-экономических аспектах бизнеса, а научные, технологические, технические и социальные аспекты представлены менее подробно.

*Общая структура бизнес-плана* в соответствии со стандартами UNIDO (United Nations Industrial Development Organization – Организация Объединенных Наций по промышленному развитию), состоит из следующих разделов:

1. Резюме.
2. Описание отрасли и компании.
3. Описание услуг (товаров).
4. Продажи и маркетинг.
5. План производства.
6. Организационный план.
7. Финансовый план.
8. Оценка эффективности проекта.
9. Гарантии и риски компании.
10. Приложения.

*Резюме* – в этот раздел входит информация о главных направлениях деятельности, приносимых доход. Объем данного раздела – всего одна-две страницы. Разработкой этого раздела лучше заниматься уже после составления всех основных разделов, что дает возможность раскрытия более полно сути данного раздела. Примерная структура резюме: название организации, организационно-правовая форма, форма собственности, численность работников за год, уставной капитал, валовой оборот за последний год, контактные данные, расчётный счёт, руководитель организации, цель организации, краткое описание продукта (услуги), ключевые сотрудники, преимущества бизнеса, необходимые инвестиции, источники финансирования, эффективность бизнеса, анализ рисков.

*Описание отрасли и компании.* Информация об учреждении – предоставляются данные об учреждении, благодаря которым можно узнать название и адрес организации, Ф.И.О. руководителя, адрес и контактные данные учредителя и пр.

*Описание услуг (товаров).* Характеристики услуг – описываются услуги (товары), предлагаемые организацией, в соответствии с такими критериями: преимущества и недостатки предлагаемых услуг (товаров), возможная цена, потребители.

*Продажи и маркетинг.* Маркетинговый анализ – представляется ситуация на рынке реализации предлагаемых услуг. В этом же разделе осуществляется описание системы их продвижения и реализации. Например, организациями социально-культурной сферы предлагаются похожие услуги (товары), существующие на рынке. Несмотря на это, каждый руководитель подчеркивает, что его услуги (товары) предоставляются на более высоком уровне. Однако потребители не всегда

согласны с этим мнением, и никакая реклама не может изменить их убеждения. Именно поэтому лучше заранее изучить рынок и найти там свое подходящее место. Стоит уделять особое внимание потребителя к дополнительным преимуществам услуги (товара), если они не имеют каких-то уникальных качеств.

*План производства.* В производственном плане дается краткое описание технологического процесса изготовления продукции или оказания услуги. Производственный план формируется на основе плана сбыта выпускаемой продукции или оказания услуги. Помимо этого, здесь указываются показатели качества, методы контроля и возможности использования инновационных технологий.

*Организационный план*— осуществляется оценка реального потенциала менеджмента организации социально-культурной сферы. Особое внимание следует уделить уровню профессиональной компетентности работника, который будет заниматься финансово-экономическими вопросами, включая бухгалтерский и налоговый учет, реализацию налогового планирования, расчет стоимости услуг и т.д.

*Финансовый план* является ключевым разделом бизнес-плана и рассчитывается в соответствии с прогнозами объема реализации товаров (услуг). Этот раздел представляет собой один из наиболее эффективных инструментов мониторинга на основе налоговой и бухгалтерской отчетности. Финансовый план состоит из нескольких документов, основными из которых являются: план доходов и расходов; отчет о движении денежных средств. Первый помогает проанализировать самокупаемость предоставляемых товаров (услуг), а с помощью второго можно оценить объем средств, которые необходимо использовать для производства товаров (услуг) в определенные периоды времени.

*Оценка эффективности проекта.* Дается оценка значимости проекта, его эффективности и направленности, а также проводится анализ чувствительности предприятия к внешним факторам.

*Гарантии и риски компании.* Оценка риска – предоставляется список всех возможных рисков, которые могут возникнуть при реализации бизнес-плана, и анализ их последствий. Например: наличие большого числа учреждений, предоставляющих аналогичные услуги; низкая потребительская платежеспособность; возникновение трудностей с подбором персонала; непостоянство спроса на товары (услуги) и др. Кроме того, описываются гарантии по окупаемости и возврату заемных средств.

*Приложения.* Все подробности, которые не вошли в основные разделы, можно описать в приложениях. Это разгрузит основную часть от лишних таблиц, графиков и прочего.

В приложениях чаще всего описываются следующие моменты: полная информация о компании (регистрационные документы и прочее); фотографии, чертежи, патентная информация о продукции; результаты

маркетинговых исследований; фотографии и схемы предприятия; схемы по организационной структуре предприятия; финансово-экономические расчеты (таблицы, графики); нормативные документы и законодательные акты, подтверждающие описанные риски.

В рыночной экономике существует множество вариантов бизнес-планов: по форме, структуре, контенту и т. д.

Портал «Бизнес-навигатор МСП» на странице «Рассчитай бизнес-план» (<https://smbn.ru/msp/main.htm>) предлагает один из вариантов бизнес-плана для малого и среднего бизнеса. Бизнес-план включает пять разделов: анализ рынка, план продаж, инвестиционная программа, операционный план, финансовый план. Структура этого бизнес-плана отличается от вышеизложенных стандартов UNIDO и представляет собой упрощенный вариант для организаций, реализующих среднесрочные и не крупные проекты. В таком варианте бизнес-план используется для внутренних нужд организации, а в случае предоставления плана инвестору или заказчику необходимо добавить два пункта: резюме, описание отрасли и организации. Таким образом, полная версия бизнес-плана для малого и среднего бизнеса (в том числе для организаций социально-культурной сферы) включает следующие разделы:

1. Резюме.
2. Описание отрасли и организации.
3. Анализ рынка (потребительские группы, потоки потребителей, клиенты точки продаж, анализ конкурентной среды).
4. План продаж (сезонность продаж, график выхода на проектную мощность, план продаж по годам).
5. Инвестиционная программа (первоначальный оборот, структура инвестиционных затрат, источники финансирования).
6. Операционный план (штатное расписание, ФОТ, отчисления в фонды, производственные расходы, управленческие расходы, коммерческие и внереализационные расходы).
7. Финансовый план (денежный поток).

Шаблоны таблиц для составления бизнес-плана для организации МСП, в том числе в социально-культурной сфере, представлены в приложении 1 данного учебного пособия.

В переговорах с потенциальными партнерами и инвесторами обязательно осуществляется *презентация бизнес-плана* – краткое изложение основных его положений. Список основных разбираемых вопросов на презентации бизнес-плана:

- компания и ее продукция;
- рынок – конкуренты и клиенты;
- первоочередные финансовые задачи;
- маркетинговая стратегия;

- необходимый размер долевого участия или суды и цели, на которые будут направлены эти деньги;
- условия, размер и сроки реализации инвестиции;
- коллектив, который будет заниматься осуществлением плана (ключевой управленческий персонал).

История бизнеса организации, должна быть обязательно представлена в презентации бизнес-плана. Этот раздел включает основные сведения об организации и сфере её деятельности, а также отражает основные события, повлиявшие на появление идей предлагаемого бизнеса, основные проблемы, которые стоят перед организацией на данный момент. Оценивается фактическое положение организация на рынке, указываются направления его развития на перспективу, указывается тип предполагаемого бизнеса. Давно существующая организация предоставляет краткую историю своей хозяйственной деятельности. Представляются только те виды деятельности, которыми организация рассчитывает заниматься или уже занимается. В разделе указываются отрицательные и положительные стороны местонахождения организации. Рассматриваются основные факторы, влияющие или способные повлиять (по определенным обстоятельствам) на деятельность организации. Помимо этого, в этот раздел входит общая характеристика отрасли. Раздел заканчивается формулированием целей и миссии деятельности организации и определением стратегии бизнеса.

Для того чтобы повысить эффективность презентации потенциальным партнерам и инвесторам заранее высылают копию бизнес-плана, для того чтобы у них была возможность до начала переговоров прочитать его. Использование наглядного материала необходимо во время презентации (фотографии, схемы, образцы продукции, графики и др.). Презентация должна проходить не в форме лекции, а в форме диалога. Лучшим вариантом является, если лично руководитель с привлечением специалистов будет проводить презентацию.

Презентация предшествует началу переговоров с потенциальными партнерами и инвесторами по осуществлению бизнес-плана. Согласования условий и оформление договорных отношений происходит в ходе переговоров. В зависимости от результатов переговоров вносят соответствующие коррективы в бизнес-план, если есть такая необходимость. Этап аудита бизнес-плана предшествует началу переговоров с инвесторами.

*Процедура аудита бизнес-плана* осуществляется внешними инвесторами по определенной схеме, которая, как правило, включает шесть этапов:

1) оценка характеристик компании-заявителя, анализ отрасли его деятельности. В первую очередь определяется, относится ли отрасль, где будет реализовываться данный план, к числу, которое инвесторы считают

приоритетным. После этого выявляется роль фирмы-просителя на фоне своей отрасли;

2) анализ условий инвестиционного соглашения (возврат кредита, гарантия возврата кредитных средств, форма заимствования, залог);

3) анализ последнего баланса. В обязательном порядке определяется соотношение собственного капитала с заемным капиталом, что позволяет определить степень финансовой независимости или зависимости организации от внешних заемных источников;

4) оценка руководящей команды компании-заявителя;

5) выявление особенностей плана;

6) общий анализ бизнес-плана.

Только тогда, когда будут завершены работы на первых пяти этапах и получено заключение о целесообразности последующего рассмотрения проекта, осуществляется переход к шестому этапу – общее углубленное изучение бизнес-плана. Заканчивается слушание бизнес-плана отклонением или принятием решений о его инвестировании.

## ***Методические и иные материалы***

### ***Контрольные вопросы***

1. Сущность бизнес-планирования, бизнес-планирование как особая форма планирования?

2. Функции бизнес-планирования?

3. Особенности бизнес-планирования в социально-культурной сфере?

4. Каковы основные разделы бизнес-плана?

5. Виды бизнес-планов: отличительные характеристики?

6. Каковы основные цели бизнес-планирования?

7. Какова процедура аудита бизнес-планирования?

### ***Задания***

1. Представить презентацию бизнес-идеи. Содержание презентации должно отражать основные разделы бизнес-плана. Экономическое обоснование бизнес-плана должно отражать показатели эффективности бизнес-идеи: прибыль, рентабельность, срок окупаемости инвестиций.

2. Разработать бизнес-план, используя макеты таблиц из приложения 1.

### ***Тематика рефератов***

1. Анализ бизнес среды организации при бизнес-планировании.

2. Методологические основы планирования.

3. Бизнес-план инвестиционного проекта.

4. Бизнес-план как инструмент стратегического управления.

5. Планирование стратегии развития организации.
6. Разработка бизнес-плана диверсификации деятельности организации.
7. Бизнес-план и его роль в повышении эффективности деятельности организации.
8. Бизнес-план как основа предпринимательской деятельности (арт-бизнеса).
9. Бизнес-планирование как фактор конкурентоспособности товара или услуги.
10. Маркетинг в бизнес-планировании.
11. Совершенствование планирования развития предпринимательской деятельности.
12. Процедура аудита бизнес-плана.
13. Менеджмент и бизнес-планирование.
14. Особенности разработки бизнес-плана в зависимости от целей планирования.
15. Предпринимательские риски и бизнес планирование.
16. Стратегия финансирования и финансовый план в бизнес-плане.

#### ***Тематика докладов (сообщений)***

1. Зарубежный опыт бизнес-планирования в сфере культуры.
2. Тайм-менеджмент как персональный план работы.
3. Информационные технологии в бизнес-планировании.
4. Использование бенчмаркинга в бизнес-планировании.
5. PR-кампании и бизнес – планирование.

#### ***Полезные ссылки***

1. Справочник руководителя учреждения культуры. Бизнес-план учреждения культуры ( <https://www.cultmanager.ru/article/6911-qqq-16-m7-17-07-2016-biznes-plan-uchrejeniya-kultury><https://www.cultmanager.ru/article/6911-qqq-16-m7-17-07-2016-biznes-plan-uchrejeniya-kultury>)
2. Портал Министерства экономики Краснодарского края (<http://economy.krasnodar.ru/gos-prog-kk/perech-gp/><http://economy.krasnodar.ru/gos-prog-kk/perech-gp/>)
3. Международный Форум лидеров бизнеса Программа поддержки и развития молодежного предпринимательства «Молодёжный бизнес России» (<http://www.iblfrussia.org/programmes/current/detail.php?ID=290><http://www.iblfrussia.org/programmes/current/detail.php?ID=290>)
4. Портал «Бизнес-навигатор МСП» (на портале информационных ресурсов для предпринимателей) (<https://smbn.ru/msp/main.htm>).

## **Список источников и литературы**

### **Литература**

1. Абрамс, Р. Бизнес-план на 100%: Стратегия и тактика эффективного бизнеса. 2-е изд. [Текст] / Р. Абрамс. – М.: Альпина Паблишер, 2015. – 486 с.
2. Алексанова, Ж.А. Планирование деятельности учреждений культуры [Текст] // Справочник руководителя учреждения культуры. – 2010. – № 3. – С. 5–1.
3. Бизнес-планирование. 4-е изд., перераб. и доп. Учебное пособие. Гриф МО РФ. Гриф УМЦ «Профессиональный учебник» [Текст] / Под ред. В.З. Черняка, Г.Г. Чараева. – М.: ЮНИТИ, 2012. – 591 с.
4. Горемыкин, В.А. Бизнес-план: Методика разработки. 25 реальных образцов бизнес-плана [Текст] / В.А. Горемыкин. – М.: Ось-89, 2011. – 592 с.
5. Джакубова, Т.Н. Бизнес-план: расчеты по шагам [Текст] / Т.Н. Джакубова. – М.: Финансы и статистика, 2014. – 96 с.
6. Ожегов, С.И., Шведова Н.Ю. Толковый словарь русского языка [Текст] / С.И. Ожегов, Н.Ю. Шведова. – Издательство: ИТИ Технологии. – 2008. – 944 с.
7. Орлова, П.И. Бизнес-планирование: Учебник для бакалавров, 2-е изд., перераб. и доп. (изд:2) [Текст] / П.И. Орлова. – М.: ИТК Дашков и К, 2016. – 288 с.
8. Петухова, С.В. Бизнес-планирование: как обосновать и реализовать бизнес-проект: Практическое пособие [Текст] / С.В. Петухова. – М.: Омега-Л, 2013. – 171 с.
9. Розин, М. Стратегия чистого листа: Как перестать планировать и начать делать бизнес [Текст] / М. Розин. – М.: Альпина Паблишер, 2015. – 346 с.
10. Справочник руководителя учреждения культуры. Бизнес-план учреждения культуры [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.cultmanager.ru/article/6911-qqq-16-m7-17-07-2016-biznes-plan-uchrejdeniya-kultury><https://www.cultmanager.ru/article/6911-qqq-16-m7-17-07-2016-biznes-plan-uchrejdeniya-kultury>